

# INNOVATIVE WORK BEHAVIOR

## PADA SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis:

Dr. Nor Lailla, S.E., M.M.

Rama Dani, S.E., M.M.

Prof. Dr. A Gofur Ahmad, S.T., M.M.



# ***INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*** **PADA SUMBER DAYA** **MANUSIA**

Dr. Nor Laila, S.E., M.M.

Rama Dani, S.E., M.M.

Prof. Dr. A Gofur Ahmad, S.T., M.M.



# **INNOVATIVE WORK BEHAVIOR PADA SUMBER DAYA MANUSIA**

## **Penulis:**

Dr. Nor Lailla, S.E., M.M.  
Rama Dani, S.E., M.M.  
Prof. Dr. A Gofur Ahmad, S.T., M.M.

**Tata Letak** : Lilis Khalisatul Karimah, S.H.  
**Desain Cover** : Asep Nugraha, S.Hum.  
**Ukuran** : UNESCO 15,5 x 23 cm  
**Halaman** : vii, 98  
**ISBN** : 978-634-7522-63-4  
**Terbit Pada** : Juni 2026  
**Anggota IKAPI** : No. 073/BANTEN/2023

## **Hak Cipta 2026 @ Sada Kurnia Pustaka dan Penulis**

*Hak cipta dilindungi undang-undang dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.*

## **PENERBIT PT SADA KURNIA PUSTAKA**

Jl. Kramat, Ds. Panenjoan Kec. Carenang, Kab. Serang Prov. Banten  
Email : sadapenerbit@gmail.com  
Website : sadapenerbit.com & repository.sadapenerbit.com  
Telpon/WA : +62 838 1281 8431

# KATA PENGANTAR

---

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, buku yang berjudul "**INNOVATIVE WORK BEHAVIOR pada Sumber Daya Manusia**" ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai upaya untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai perilaku kerja inovatif, yang saat menjadi semakin krusial dalam menghadapi dinamika dunia kerja yang terus berubah.

Perkembangan teknologi, globalisasi, dan persaingan yang semakin ketat menuntut organisasi untuk tidak hanya mengandalkan sumber daya manusia yang kompeten, tetapi juga yang mampu berinovasi secara berkelanjutan. *Innovative Work Behavior* (IWB) atau perilaku kerja inovatif bukan lagi sekadar pilihan, melainkan keharusan bagi setiap individu dan organisasi yang ingin tetap relevan dan unggul. Buku ini hadir untuk membedah konsep, dimensi, faktor-faktor yang memengaruhi, serta strategi pengembangan IWB dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia.

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan buku ini, terutama kepada para peneliti, praktisi SDM, serta rekan-rekan sejawat yang telah memberikan masukan berharga. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi para mahasiswa, dosen, praktisi sumber daya manusia, serta siapa saja yang tertarik untuk mendalami perilaku kerja inovatif demi kemajuan organisasi dan bangsa. Akhir kata, selamat membaca dan semoga ilmu yang terkandung di dalamnya dapat diaplikasikan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih kreatif, adaptif, dan inovatif.

**Jakarta, 28 April 2026**

**Penulis**

# PRAKATA

---

Buku IWB ini disusun sebagai bentuk kontribusi dalam menyediakan buku bacaan yang informatif dan mudah dipahami terkait konsep dan penerapan IWB baik dalam lingkungan akademik maupun dalam organisasi. Kehadiran buku ini diharapkan dapat membantu pembaca dalam memahami materi secara lebih sistematis serta mendorong pengembangan wawasan dan keterampilan di bidang yang dibahas.

Penulisan buku ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan akan sumber referensi yang tidak hanya teoritis, tetapi juga aplikatif. Oleh karena itu, materi dalam buku ini disajikan secara ringkas, jelas, dan literatur review serta rujukan artikel Internasional yang relevan agar mudah dipahami oleh berbagai kalangan pembaca.

Akhirnya, penulis berharap semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca dan menjadi salah satu sumber inspirasi dalam belajar dan mengembangkan diri.

**Penulis**

# DAFTAR ISI

---

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
<b>BAB 2 KONSEP DASAR <i>INNOVATIVE WORK BEHAVIOR</i></b> .....	<b>4</b>
A.    Pengertian <i>Innovative Work Behavior</i> .....	4
B.    Karakteristik <i>Innovative Work Behavior</i> .....	8
C.    Perbedaan <i>Innovative Work Behavior</i> dan Kreativitas .....	11
D.    Urgensi <i>Innovative Work Behavior</i> .....	14
<b>BAB 3 TEORI <i>INNOVATIVE WORK BEHAVIOR</i></b> .....	<b>18</b>
A. <i>Social Exchange Theory</i> .....	18
B. <i>Theory of Planned Behaviour</i> .....	19
C. <i>Componential Theory of Creativity</i> .....	20
D. <i>Job Demands–Resources (JD-R) Theory</i> .....	21
E. <i>Self-Determination Theory (SDT)</i> .....	21
F. <i>Trait Activation Theory</i> .....	23
<b>BAB 4 DIMENSI <i>INNOVATIVE WORK BEHAVIOR</i></b> .....	<b>25</b>
A.    Eksplorasi Peluang ( <i>Opportunity Exploration</i> ) .....	27
B.    Dimensi <i>Innovative Work Behavior</i> .....	28
<b>BAB 5 FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI <i>INNOVATIVE WORK BEHAVIOR</i></b> .....	<b>35</b>
A.    Faktor Individu .....	35
B.    Faktor Organisasional .....	37
C.    Faktor Kepemimpinan .....	43

<b>BAB 6 PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENSTIMULASI INOVASI ..</b>	<b>50</b>
A. <i>Transformational Leadership</i> .....	50
B. <i>Inclusive Leadership</i> .....	51
C. <i>Leader-Member Exchange</i> .....	52
D. Hubungan Kepemimpinan dengan <i>Innovative Work Behavior</i> ...	52
<b>BAB 7 PENGELOLAAN SDM YANG INOVATIF .....</b>	<b>54</b>
A. <i>Human Resource Practices on Innovative Work Behaviour</i> .....	54
B. HR Practices yang Mendorong IWB.....	55
<b>BAB 8 IKLIM INOVASI ORGANISASI DAN PERILAKU INOVATIF KARYAWAN .....</b>	<b>61</b>
A. Iklim Organisasi.....	61
B. Iklim Inovasi Organisasi dan Perilaku Inovatif Karyawan .....	67
<b>BAB 9 PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENDORONG INNOVATIVE WORK BEHAVIOR.....</b>	<b>79</b>
A. Peran <i>Performance Based Reward and Psychological Safety</i> .....	79
B. Peran <i>Meaningful Work</i> .....	80
C. Peran Teknologi dalam IWB.....	81
D. Kepemimpinan Digital ( <i>Digital Leadership</i> ) .....	82
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>86</b>
<b>BIOGRAFI PENULIS.....</b>	<b>97</b>

# BAB 1

## PENDAHULUAN

---

Kinerja karyawan merupakan tolok ukur utama dalam menilai seberapa besar kontribusi seseorang terhadap keberhasilan perusahaan. Itulah sebabnya, topik ini tetap menjadi pembahasan yang sangat penting dalam bidang manajemen dari dulu hingga sekarang (Han et al., 2020). Dalam lingkungan organisasi modern yang ditandai oleh perubahan cepat, ketidakpastian, dan persaingan global, inovasi menjadi prasyarat utama bagi keberlangsungan dan keunggulan kompetitif organisasi (Joniakov, 2021; dan Fu & Tan, 2025). Penting saat ini untuk mendorong inovasi, ketahanan dan adaptabilitas organisasi di masa krisis (Wechtler & Suseno, 2025; dan Nazir et al., 2025). Hal ini mendorong respons yang tangkas terhadap peluang maupun hambatan bisnis, yang pada gilirannya meningkatkan performa perusahaan (Phanniphong & Na-nan, 2025). Sebaiknya organisasi memiliki karyawan yang tidak pasif, tetapi juga berani berinovasi. Karyawan mampu menerima perubahan tugas serta terus memperbaiki metode kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan zaman yang selalu berkembang (Chiaburu et al., 2022). Namun, inovasi tidak hanya bergantung pada teknologi atau investasi modal, melainkan sangat ditentukan oleh perilaku individu dalam organisasi, khususnya perilaku kerja inovatif karyawan (*Innovative Work Behaviour/IWB*). Kontribusi dan perilaku karyawan merupakan determinan utama dalam keberhasilan inisiatif inovatif, mengingat proses penciptaan nilai (*value creation*) sepenuhnya diakselerasi oleh sumber daya manusia di dalam organisasi (Chen & Huang, 2010).

Inovasi menjadi kebutuhan strategis, bukan sekadar pilihan, karena perubahan yang cepat dalam teknologi, preferensi konsumen, dan kondisi pasar menuntut organisasi untuk beradaptasi secara

berkelanjutan. Kapasitas inovasi tersebut pada dasarnya bersumber dari karyawan, khususnya dari kesediaan karyawan untuk ikut aktif pekerjaan inovatif dan menampilkan perilaku kerja inovatif (Thneibat, 2025). Organisasi semakin menyadari bahwa ketergantungan pada metode kerja konvensional tidak lagi memadai untuk menghadapi dinamika persaingan yang tinggi, sehingga dibutuhkan karyawan yang mampu menunjukkan perilaku inovatif dalam menjalankan tugasnya (Nazir et al., 2025). Meskipun inovasi sering kali dipandang sebagai hasil dari strategi organisasi atau investasi teknologi, literatur mutakhir menekankan bahwa perilaku inovatif karyawan merupakan fondasi utama dari proses inovasi organisasi. Karyawan tidak hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan, namun sebagai penghubung perubahan secara aktif mengidentifikasi peluang, mengusulkan perbaikan, serta bereksperimen dengan pendekatan kerja baru (Fu & Tan, 2025).

*Innovative work behavior* merepresentasikan pergeseran paradigma penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, dari pendekatan yang berorientasi pada kepatuhan (*compliance-based HRM*) menuju pendekatan yang menekankan partisipasi aktif, kreativitas terarah, dan tanggung jawab karyawan terhadap perubahan organisasi. Dengan demikian, inovasi tidak lagi dipahami sebagai peristiwa sesekali atau aktivitas eksklusif unit litbang, melainkan sebagai perilaku kerja sehari-hari yang melekat pada peran karyawan di seluruh level organisasi (Deb Biswas & Sengupta, 2025).

Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), *Innovative work behavior* merupakan manifestasi konkret dari kontribusi karyawan dalam menciptakan nilai tambah organisasi. MSDM berperan sebagai sistem yang membentuk, memfasilitasi, dan mengarahkan perilaku inovatif melalui kebijakan rekrutmen, pengembangan kompetensi, sistem penilaian kinerja, dan budaya organisasi. Literatur internasional menegaskan bahwa organisasi yang berhasil membangun perilaku inovatif secara berkelanjutan memiliki tingkat adaptabilitas, produktivitas, dan kinerja jangka panjang yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang hanya mengandalkan inovasi struktural atau teknologi (De Jong & Den Hartog, 2010; Janssen, 2000; dan Scott & Bruce, 1989).

Dalam kondisi persaingan yang semakin intens, tugas-tugas kerja yang dilakukan tanpa disertai perilaku kerja inovatif cenderung menjadi

kurang efektif, bahkan berpotensi mengalami kegagalan. Ketidakmampuan organisasi mendorong inovasi karyawan mengakibatkan kegagalan dalam menghadapi persaingan. Berbagai temuan dalam literatur menunjukkan bahwa inovasi memiliki peran penting dalam meningkatkan daya saing, kinerja, serta keberlangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu, kemampuan karyawan untuk bersikap inovatif dan menampilkan perilaku kerja inovatif menjadi faktor krusial dalam keberhasilan organisasi (Thneibat, 2025).

Seiring dengan meningkatnya perhatian terhadap peran karyawan dalam inovasi, para peneliti mulai mengaitkan praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) dengan perilaku kerja inovatif. Hal ini didasarkan pada pandangan bahwa inovasi sangat bergantung pada kapasitas, motivasi, dan dorongan kerja karyawan. Pendekatan MSDM-IWB menekankan bahwa melalui kebijakan dan praktik MSDM yang tepat, organisasi dapat membentuk dan memengaruhi kinerja, sikap, serta perilaku karyawan secara positif. Secara umum, penelitian-penelitian tersebut menggarisbawahi pentingnya dimensi psikologis dalam hubungan kerja sebagai faktor yang berpengaruh signifikan terhadap munculnya perilaku kerja inovatif (Thneibat, 2025). Tujuan eksplisit IWB adalah untuk menawarkan keuntungan tertentu. Dengan melibatkan aspek praktis yang lebih pasti dan diharapkan dapat menghasilkan sesuatu yang inovatif. Kreativitas merupakan elemen penting dari IWB, terutama pada tahap awal proses inovasi. Fase ini melibatkan identifikasi masalah atau kekurangan dalam kinerja dan menghasilkan ide-ide untuk mengatasi kebutuhan akan inovasi.

# BAB 2

## KONSEP DASAR *INNOVATIVE* *WORK BEHAVIOR*

---

### A. Pengertian *Innovative Work Behavior*

Konsep IWB yang paling banyak digunakan sebagai referensi dinyatakan oleh (West & Farr, 1990) dan (Kanter, 2009). IWB menurut (West & Farr, 1990) merupakan pengenalan dan penerapan yang memang sengaja dilakukan oleh suatu peran atau kelompok organisasi mulai dari ide, proses, produk, atau prosedur baru ke unit untuk melakukan adopsi yang relevan, yang direncanakan guna memberikan manfaat yang signifikan bagi pribadi, kelompok, organisasi, atau masyarakat secara luas. (Kanter, 2009) mengemukakan bahwa terdapat 4 (empat) tugas inovasi utama, yang secara garis besar, tetapi tidak sama dengan logika proses inovasi yang berlangsung dari waktu ke waktu dan proses ini diperoleh dengan menggunakan data empiris mengenai sejarah inovasi tertentu dari penelitian yang telah ada. Keempat tugas tersebut yaitu: (a) penciptaan ide dan aktivasi penggerak inovasi (“wirausahawan” atau “inovator”); (b) pembentukan koalisi dan perolehan kekuatan yang diperlukan untuk mewujudkan ide menjadi kenyataan; (c) realisasi ide dan produksi inovasi, mengubah ide menjadi model produk atau rencana atau prototipe yang dapat digunakan; (d) transfer atau difusi, penyebaran model-komersialisasi produk, adopsi ide.

Istilah *innovative* merujuk pada kemampuan individu untuk menghasilkan gagasan yang baru, orisinal, dan bernilai guna, baik dalam

bentuk ide, metode, maupun pendekatan kerja yang berbeda dari praktik sebelumnya (West & Farr, 1989). Dalam konteks organisasi, *innovative* tidak hanya berarti menciptakan sesuatu yang benar-benar baru, tetapi juga mengembangkan, memodifikasi, atau mengombinasikan ide yang sudah ada agar menjadi lebih efektif dan relevan dengan kebutuhan organisasi (De Jong, J. P. J., & Den Hartog, 2010). Sifat *innovative* menekankan adanya unsur kebaruan (*novelty*) dan kebermanfaatannya (*usefulness*), sehingga suatu ide disebut inovatif apabila mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja, efisiensi, atau kualitas hasil kerja (Scott & Bruce, 1989).

Dalam kajian perilaku inovatif karyawan, proses inovasi dipahami sebagai rangkaian tahapan yang saling berkaitan. Tahap awal adalah penciptaan ide, yaitu proses ketika individu memunculkan gagasan baru sebagai bentuk respons terhadap tantangan, kebutuhan, atau peluang dalam pekerjaan. Tahap selanjutnya adalah promosi ide, di mana ide-ide yang telah dihasilkan dikomunikasikan kepada pihak lain, didiskusikan secara kolektif, serta dievaluasi kelayakan dan potensi penerapannya. Tahap terakhir adalah pengembangan dan implementasi ide, yang mencakup upaya penyempurnaan gagasan serta penerapannya dalam praktik kerja nyata. Dengan demikian, perilaku inovatif tidak dapat dinilai hanya dari kemampuan menghasilkan ide semata, tetapi harus diwujudkan melalui implementasi ide tersebut dalam konteks organisasi (Janssen, 2000).

Istilah *Innovative Work Behaviour* pertama kali berkembang dari kajian perilaku organisasi dan psikologi kerja. Konsep ini berfokus pada perilaku individual yang berkontribusi terhadap proses inovasi dalam organisasi. Berikut definisi *Innovative work behavior* menurut beberapa ahli.

### **1. West & Farr (1989)**

West dan Farr menekankan unsur kesengajaan dan kebaruan dalam perilaku inovatif. Dimana menurut mereka, *Innovative work behavior* merupakan pengenalan dan penerapan secara sengaja terhadap ide, proses, produk, atau prosedur baru yang relevan bagi unit kerja atau organisasi (West & Farr, 1989).

### **2. Scott & Bruce (1994)**

Scott dan Bruce merupakan pelopor konsep *Innovative work behavior* (IWB) dalam konteks organisasi modern. Menurut Scott dan Bruce (1994), *Innovative work behavior* merupakan perilaku individu

yang bertujuan untuk menghasilkan, mempromosikan, dan merealisasikan ide-ide baru dalam pekerjaan, kelompok kerja, atau perusahaan . Penjelasan ini menginformasikan bahwa inovasi di tempat kerja tidak berhenti pada ide, tetapi mencakup proses implementasi (Scott & Bruce, 1989).

### **3. Janssen (2000)**

Janssen memperluas definisi dari *Innovative work behavior* dengan menekankan pada tiga tahapan utama inovasi kerja. Menurutnya *Innovative work behavior* adalah perilaku kerja yang terdiri dari generasi ide, promosi ide, dan realisasi ide yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja peran, kelompok, atau organisasi. Definisi ini yang paling populer karena operasional dan mudah diukur (Janssen O, 2000).

### **4. Kleysen & Street (2001)**

Kleysen dan Street menekankan bahwa *Innovative work behavior* adalah perilaku kompleks dan multidimensional. *Innovative work behavior* adalah seperangkat perilaku yang mencakup eksplorasi peluang, penciptaan ide, pengembangan ide, promosi ide, dan implementasi ide dalam konteks pekerjaan. Definisi ini sering dipakai untuk analisis proses inovasi secara rinci (Kleysen, R. F., & Street, 2001).

### **5. De Jong & Den Hartog (2010)**

Menurut De Jong & Den Hartog, *Innovative work behavior* adalah perilaku individu yang bertujuan untuk menciptakan dan menerapkan ide-ide baru guna meningkatkan produk, layanan, atau proses kerja. Definisi ini mengaitkan *Innovative work behavior* dengan inisiatif dan peluang perbaikan kerja. Definisi ini sering digunakan dalam konteks Manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan. De Jong dan Den Hartog (2010) menambahkan bahwa *Innovative work behavior* tidak selalu menghasilkan inovasi besar (*radical innovation*), tetapi sering kali berupa inovasi kecil (*incremental innovation*) yang berdampak signifikan pada efektivitas kerja (De Jong, J. P. J., & Den Hartog, 2010).

### **6. Yuan & Woodman (2010)**

Menurut Yuan & Woodman, *innovative work behavior* adalah perilaku individu yang menghasilkan, mempromosikan, dan

menerapkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi. Definisi ini menekankan *innovative work behavior* sebagai respons individu terhadap konteks organisasi. Definisi ini sering dipakai dalam studi kepemimpinan, budaya organisasi, dan psikologi kerja (Yuan, F., & Woodman, 2010).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa *innovative work behavior* adalah perilaku kerja proaktif individu yang mencakup penciptaan, pengembangan, promosi, dan implementasi ide-ide baru yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pekerjaan, unit kerja, dan kinerja organisasi. IWB tidak hanya terbatas pada munculnya kreativitas, tetapi juga melibatkan keberanian karyawan untuk mengusulkan perubahan serta mengambil risiko yang terukur demi perbaikan proses dan kinerja organisasi. Dalam konteks MSDM, perilaku kerja inovatif dipandang sebagai perilaku ekstra-peran, yaitu perilaku yang melampaui tuntutan tugas formal (Nazir et al., 2025). IWB mencerminkan kualitas interaksi antara individu, sistem organisasi, dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, IWB tidak dapat dilepaskan dari praktik pengelolaan SDM yang strategis. Dengan demikian, IWB tidak diposisikan sebagai perilaku kognitif semata, melainkan sebagai perilaku ekstra-peran yang menuntut keberanian, kolaborasi, dan keterlibatan sosial karyawan dalam jangka panjang (Arshad & Ali, 2026).

Berbagai hasil penelitian menegaskan bahwa pengembangan perilaku kerja inovatif perlu menjadi prioritas utama bagi organisasi yang ingin meningkatkan kapasitas inovasinya. Literatur IWB yang terus berkembang telah ditelaah secara sistematis untuk membangun kerangka terpadu yang mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen, pendekatan metodologis, serta landasan teori yang relevan. Kajian-kajian tersebut berhasil mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi perilaku kerja inovatif serta merumuskan kerangka penelitian yang dapat menjadi acuan bagi studi-studi selanjutnya (Alayed, 2026).

Penelitian mutakhir juga menunjukkan bahwa individu dengan kompetensi digital dan tingkat otonomi yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja inovatif yang lebih baik. Kemampuan tersebut memungkinkan karyawan untuk menciptakan konten inovatif,

berbagi pengetahuan secara efektif, serta memanfaatkan teknologi digital dalam mendukung proses inovasi. Oleh karena itu, organisasi yang menyediakan infrastruktur digital, pelatihan yang memadai, serta lingkungan kerja yang suportif dapat memperkuat pemberdayaan karyawan dan mendorong inovasi secara berkelanjutan (Alayed, 2026).

## **B. Karakteristik *Innovative Work Behavior***

*Innovative work behavior* (perilaku kerja inovatif) tidak hanya dapat dipahami dari definisi dan tahapan-tahapannya, tetapi juga perlu dilihat melalui karakteristik khas yang melekat pada perilaku tersebut. Karakteristik ini menjelaskan bagaimana bentuk, arah, dan ruang lingkup dari perilaku inovatif yang ditunjukkan karyawan dalam konteks kerja. Dengan memahami karakteristik tersebut, dapat dilihat bahwa *innovative work behavior* bukan sekadar munculnya ide baru, melainkan corak perilaku yang konsisten, bernilai, dan terarah pada peningkatan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi.

Pada sub bab ini, akan dijelaskan secara rinci berbagai karakteristik utama *innovative work behavior* yang menjadi prasyarat terjadinya proses ide *generation*, *idea promotion*, dan *idea implementation*. Karakteristik-karakteristik tersebut akan menjadi dasar untuk memahami bagaimana karyawan mengambil inisiatif, mengelola ide, dan berinteraksi dengan lingkungan kerja guna mendorong perubahan yang bermanfaat. Karakteristik utama *Innovative work behavior* meliputi:

### **1. Bersifat Proaktif**

Kepribadian proaktif adalah kecenderungan seseorang untuk mengambil kendali, mengantisipasi peluang dan secara positif memodifikasi lingkungan mereka untuk mewujudkan tujuan pribadi dan organisasi (Aryani et al., 2025). Kepribadian proaktif ini digambarkan sebagai karakteristik individu yang secara konsisten menunjukkan inisiatif, kreativitas, dan kemampuan untuk mengantisipasi perubahan dalam konteks organisasi (Kee, 2022). Kepribadian proaktif juga menggambarkan karakteristik individu yang secara aktif mencari cara untuk meningkatkan kondisi kerja dan meningkatkan keterlibatan kerja melalui tindakan independen dan

berorientasi ke depan, terutama dalam konteks pengaturan kerja baru (Wong & Jonathan, 2024).

IWB melibatkan perilaku kerja yang *lebih dari sekadar reaktif*. Karyawan proaktif tidak menunggu instruksi atau perintah, tetapi *mengidentifikasi peluang, mengambil inisiatif, dan bertindak sebelum diminta*. Proaktivitas ini mencerminkan kesiapan individu untuk menghadapi perubahan dan mencari solusi baru atas tantangan kerja yang muncul, tidak hanya menyelesaikan tugas rutin semata. Dalam konteks riset modern, proaktivitas telah terbukti menjadi salah satu faktor penting dalam mendorong IWB di berbagai sektor pekerjaan, termasuk pendidikan dan layanan publik di mana kreativitas dan pengambilan inisiatif karyawan terhubung langsung dengan keterlibatan kerja dan hasil inovatif (Julinda Siregar, Widodo Widodo, Rahayu Permana, Heru Sriyono, 2026).

## **2. Berorientasi Pada Perubahan**

Sifat orientasi terhadap perubahan berarti bahwa *Innovative work behavior* tidak statis dan tidak hanya mempertahankan status quo. Sebaliknya, perilaku ini mencerminkan kesiapan dan keterbukaan individu untuk menggagas dan merespons perubahan dalam struktur, proses, atau praktik kerja. IWB menjadi penting dalam era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), dimana organisasi harus cepat beradaptasi dengan perkembangan teknologi, kebutuhan pasar, dan tantangan kompetitif. Penelitian terkini menunjukkan bahwa IWB memiliki hubungan positif dengan kinerja kerja dalam lingkungan yang berubah cepat, dan bantuan struktur organisasi yang mendukung inovasi secara sistemik mempermudah pekerja dalam membentuk perilaku inovatif ini (Srirahayu et al., 2023).

## **3. Mengandung Unsur Kreativitas dan Keberanian Mengambil Risiko**

*Innovative work behavior* (IWB) mengandung unsur kreatif dan keberanian mengambil risiko karena perilaku ini lebih dari sekadar menghasilkan ide baru. Kreativitas merupakan komponen kunci dalam IWB tanpa kemampuan menghasilkan ide yang baru dan

relevan, perilaku inovatif tidak akan muncul secara konsisten. Sementara itu, inovasi di tempat kerja selalu mengandung unsur ketidakpastian dan risiko, karena ide-ide baru sering kali belum pernah diuji sebelumnya dan berpotensi menghadapi resistensi, kegagalan, ataupun penolakan sosial. Karyawan yang ingin berinovasi harus mampu menghadapi risiko ini mulai dari ketakutan gagal hingga tantangan mendapatkan dukungan organisasi.

Dalam literatur psikologi dan organisasi modern:

- a. IWB dipandang sebagai perilaku non-rutin yang menantang cara kerja konvensional dengan menawarkan perspektif baru yang berbeda dari praktik yang sudah ada. Ide ini sering kali dianggap “berisiko” karena bisa memicu resistensi atau perubahan struktur kerja yang ada.
- b. Proses IWB mencakup tahapan *idea exploration*, *idea generation*, *championing*, dan *idea implementation*. Tahapan *championing* sering membutuhkan keberanian untuk mengadvokasikan ide baru yang mungkin dianggap tidak realistis oleh orang lain, sehingga melibatkan risiko penolakan sosial atau profesional.
- c. Penelitian lain menunjukkan bahwa manajemen risiko kegagalan ide (*error risk taking*) dalam lingkungan kerja yang aman secara psikologis berperan penting dalam meningkatkan IWB pekerja. Di organisasi yang mendukung keberanian mencoba hal baru, karyawan merasa mampu bereksperimen tanpa takut hukuman karena gagal (Elsayed et al., 2023).

#### **4. Berkontribusi terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi**

Sifat inovatif dalam perilaku kerja tidak semata-mata tentang menghasilkan ide, tetapi bagaimana ide tersebut diubah menjadi tindakan yang berdampak nyata terhadap kinerja organisasi. IWB berkontribusi secara langsung pada:

- a. Efisiensi proses kerja
- b. Peningkatan kualitas layanan atau produk
- c. Peningkatan daya saing organisasi
- d. Ketanggapan terhadap kebutuhan pasar yang berubah.

Hasil riset terbaru dalam konteks usaha kecil dan menengah menegaskan bahwa IWB berkontribusi terhadap *organizational performance* dan memberikan organisasi keunggulan kompetitif yang lebih besar meskipun efeknya sering diperkuat oleh orientasi kewirausahaan dalam organisasi (Agung et al., 2021).

### C. Perbedaan *Innovative Work Behavior* dan Kreativitas

Perdebatan konseptual antara *innovative work behaviour* (IWB) dan kreativitas telah menjadi fokus utama dalam literatur manajemen perilaku organisasi dan sumber daya manusia. Banyak penelitian menekankan bahwa IWB dan kreativitas berkaitan erat namun tidak identik, keduanya berkontribusi terhadap kemampuan organisasi untuk berubah dan beradaptasi, tetapi masing-masing memiliki cakupan dan fokus yang berbeda secara konseptual dan operasional.

Secara umum, kreativitas didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan ide-ide baru yang orisinal dan berguna. Menurut Amabile (2012), kreativitas merupakan kemampuan menghasilkan respons, karya, atau alternatif pemecahan masalah yang bersifat inovatif serta relevan dalam menghadapi tugas-tugas yang tidak memiliki satu jawaban pasti. Dalam kajian Manajemen Sumber Daya Manusia, kreativitas merupakan fondasi utama dari *innovative work behavior* (IWB). Kreativitas menjadi tahap awal yang memungkinkan karyawan menghasilkan ide, gagasan, atau cara kerja baru ketika menghadapi tuntutan pekerjaan yang kompleks dan tidak terstruktur. Pada konteks ini, kreativitas tidak hanya dipahami sebagai kemampuan berpikir berbeda, tetapi sebagai kapasitas kognitif dan perilaku untuk merespons permasalahan kerja dengan solusi yang relevan dan bernilai tambah bagi organisasi.

Kreativitas sering dilihat sebagai fase awal dari proses inovatif, yang menitikberatkan perhatian pada *ide generation* dan *idea exploration* yaitu kemampuan individu untuk melihat masalah dari perspektif baru dan menciptakan gagasan yang belum pernah dipikirkan sebelumnya. Sementara itu, IWB merupakan konstruksi yang lebih luas dan mencakup keseluruhan perilaku yang melibatkan penciptaan, promosi, dan implementasi ide-ide baru dalam konteks kerja (Janssen O, 2000; (De Jong, J. P. J., & Den Hartog, 2010). Dengan demikian, secara konseptual,

IWB melampaui tahap generasi ide dan mencakup tahap *promoting* dan *actual implementation* dari ide tersebut.

### 1. Kreativitas sebagai Input, IWB sebagai Output dan Proses

Salah satu perbedaan fundamental antara kreativitas dan IWB adalah bahwa kreativitas merupakan sumber atau *antecedent* dari IWB, sedangkan IWB merupakan perilaku yang konkret dan komprehensif yang menggabungkan kreativitas bersama aspek lain dari perilaku inovatif. Dalam kerangka ini:

- a. Kreativitas berkaitan dengan *penciptaan ide asli dan bernilai* yaitu tahap awal di mana individu berpikir secara divergen untuk menghasilkan solusi baru atas tantangan kerja atau peluang yang belum tergarap. Fokus utama kreativitas adalah *ide generation* tanpa menjamin bahwa ide tersebut akan dipromosikan atau diimplementasikan.
- b. *Innovative Work Behaviour* mencakup lebih banyak tahapan: *exploration, idea generation, idea promotion atau selling, dan idea implementation*. Perilaku inovatif tersebut merupakan rangkaian tindakan yang tidak hanya menghasilkan ide, tetapi juga secara aktif mendorong ide itu mendapatkan dukungan dan kemudian *diterapkan* dalam pekerjaan atau proses organisasi.

Oleh karena itu, dalam sumber literatur, IWB sering digambarkan sebagai proses perilaku berkelanjutan yang lebih besar secara cakupan, sedangkan kreativitas terutama merupakan komponen kognitif awal yang mendukung proses tersebut. Ini sesuai dengan temuan bahwa kreativitas merupakan *necessary but not sufficient condition* bagi inovasi organisasi ide yang kreatif perlu melalui *promosi* dan *implementasi* agar menghasilkan inovasi nyata.

### 2. Aspek Perbedaan dalam Penelitian Empiris

Beberapa kajian empiris juga menyoroiti perbedaan ini dalam pengukuran dan implikasi penelitian. Misalnya, penelitian meta-analisis menyimpulkan bahwa kreativitas memiliki hubungan yang kuat dengan IWB, tetapi hubungan tersebut tidak bersifat identik; kreativitas memprediksi IWB, tetapi IWB juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, dan dukungan

organisasi selain sekadar kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide. Artinya, IWB mencerminkan respons perilaku yang lebih luas yang melibatkan aspek proaktif dan sosial dalam organisasi, berbeda dari kreativitas yang lebih banyak fokus pada kemampuan ide individu (Sulistiasih et al., 2025).

### **3. Perbedaan Konseptual dari Perspektif Proses Inovasi**

Pendekatan lain yang membedakan kedua konsep ini adalah perspektif proses inovasi organisasi. Di dalam literatur inovasi, kreativitas sering digambarkan sebagai komponen awal dalam *innovation pipeline*, sedangkan IWB meliputi tahapan selanjutnya yang menentukan apakah ide tersebut akan menjadi inovasi yang berdampak. Misalnya, De Spiegelaere dan kolega menyatakan bahwa kreativitas mencakup *generation and development of ideas*, sedangkan IWB mencakup serangkaian perilaku mulai dari *idea exploration* hingga tahap *implementation* (penerapan dan realisasi ide dalam praktik kerja) dalam pekerjaan sehari-hari (Amoozegar & Esohwode, 2025).

Dengan kata lain, kreativitas adalah penghasil ide, sedangkan IWB adalah perilaku komprehensif yang bertindak sebagai *bridge* antara ide kreatif dan realisasi inovasi, yang mencakup kemampuan untuk mencari dukungan, mempengaruhi pemangku kepentingan, dan menerapkan ide ke dalam praktik operasional.

### **4. Implikasi Perbedaan bagi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Perbedaan ini memiliki implikasi penting bagi praktik MSDM. Bila organisasi hanya memfokuskan pada pengembangan kreativitas, hal tersebut bisa meningkatkan jumlah dan kualitas ide baru yang dihasilkan oleh karyawan. Namun, tanpa dukungan pada dimensi lainnya seperti *promotion, championing, dan implementation*, organisasi mungkin gagal menerjemahkan ide-ide tersebut menjadi perubahan yang berdampak pada proses kerja atau produk/layanan.

Oleh karena itu, intervensi MSDM perlu dirancang tidak hanya untuk meningkatkan kemampuan kreatif karyawan melalui pelatihan atau *creative thinking*, tetapi juga untuk memperkuat lingkungan organisasi yang mendorong tindakan nyata yang mempromosikan

dan mengimplementasikan ide-ide tersebut menjadi inovasi. Praktik-praktik seperti desain pekerjaan yang mendukung otonomi, sistem *reward* yang menghargai kontribusi inovatif, serta struktur kepemimpinan partisipatif akan memperkuat seluruh spektrum perilaku inovatif, bukan sekedar kemampuan ide (Bos-Nehles et al., 2017).

## 5. Ringkasan Perbedaan Konseptual

Aspek	Kreativitas	<i>Innovative Work Behaviour (IWB)</i>
Fokus utama	Penciptaan ide baru yang orisinal dan berguna	Perilaku komprehensif yang mencakup ide hingga implementasinya
Peran dalam inovasi	Tahap awal proses inovasi	Tahap lanjutan hingga realisasi inovasi
Cakupan perilaku	Kognitif inti (pikir/ide)	Interpersonal, perilaku, dan implementatif
Target pengukuran	Ide berkualitas	Ide + promosi + implementasi
Implikasi MSDM	Pelatihan kreatifitas	Sistem dukungan inovasi yang holistik

Sumber: diolah penulis

## D. Urgensi *Innovative Work Behavior*

Dalam lanskap industri yang bergerak dengan kecepatan eksponensial, IWB bukan lagi sekadar "nilai tambah," melainkan mekanisme pertahanan hidup (*survival mechanism*) bagi organisasi. Berikut adalah analisis mendalam mengenai peran strategis IWB:

### 1. Peningkatan Adaptabilitas dan Ketangkasan (*Agility*)

Organisasi yang sukses bukanlah yang paling besar, melainkan yang paling responsif terhadap perubahan. Karyawan yang memiliki IWB tinggi bertindak sebagai "sensor" di garis depan. Mereka mendeteksi pergeseran preferensi konsumen atau hambatan operasional lebih cepat daripada manajemen puncak. Dengan kebebasan untuk bereksplorasi, karyawan dapat menciptakan solusi *ad-hoc* yang kemudian dapat dipatenkan menjadi standar prosedur operasi (SOP) baru.

## **2. Efisiensi Operasional dan Optimalisasi Sumber Daya**

Inovasi sering kali disalahartikan sebagai sesuatu yang mahal. Padahal, IWB sering kali muncul dalam bentuk inovasi proses yang justru memangkas biaya. Ketika seorang staf administrasi menemukan cara baru untuk mengotomatisasi pendokumentasian keuangan atau pengelolaan kas kecil (*petty cash*), organisasi menghemat ribuan jam kerja produktif. IWB mengubah pola pikir "ini cara kami selalu melakukannya" menjadi "bagaimana cara kita melakukannya dengan lebih baik?"

## **3. Penciptaan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan**

Produk dapat ditiru, strategi bisa dicontek, tetapi budaya inovasi yang bersumber dari perilaku individu sangat sulit diduplikasi oleh pesaing. Inovasi yang lahir dari inisiatif karyawan cenderung lebih membumi dan aplikatif. Ketika IWB menjadi budaya, organisasi memiliki mesin inovasi yang terus berputar tanpa harus selalu bergantung pada konsultan eksternal atau riset pasar yang mahal.

## **4. Peningkatan Kesejahteraan Psikologis dan Retensi Karyawan**

Terdapat korelasi positif antara kesempatan untuk berinovasi dengan tingkat kepuasan kerja. Dampak Internalnya Karyawan yang merasa ide-idenya didengarkan dan memiliki ruang untuk bereksperimen cenderung memiliki keterikatan (*engagement*) yang lebih tinggi. IWB memberikan rasa kepemilikan (*sense of ownership*) terhadap pekerjaan, yang secara otomatis menurunkan tingkat *turnover* karyawan.

## **5. Respons terhadap Disrupsi Teknologi**

Di era kecerdasan buatan dan otomatisasi, peran manusia bergeser dari pelaksana tugas rutin menjadi pemecah masalah kreatif. IWB memastikan bahwa sumber daya manusia di dalam organisasi tetap relevan dengan cara mengintegrasikan teknologi baru ke dalam alur kerja lama demi menciptakan nilai tambah yang unik.

Dalam diskursus manajemen tradisional, kelelahan sering kali dipandang sebagai konsekuensi mutlak dari beban kerja yang tinggi.

Namun, jika kita melihat lebih dalam melalui kaca mata *Innovative work behavior* (IWB), ditemukan sebuah fenomena menarik: sering kali yang melelahkan bukanlah "bekerja terlalu banyak," melainkan "bekerja tanpa makna" dalam rutinitas yang monoton dan kaku.

### **1. Rutinitas sebagai Sumber Kelelahan (*Burnout*)**

Kelelahan bekerja sering kali berakar pada rasa tidak berdaya (*powerlessness*). Ketika seorang individu hanya menjadi sekrup kecil dalam mesin birokrasi yang besar, melakukan tugas yang sama berulang kali tanpa ruang untuk memberikan masukan, energi mentalnya akan terkuras habis. Inilah yang disebut dengan kelelahan eksistensial, di mana usaha yang dikeluarkan tidak menghasilkan rasa pencapaian pribadi.

### **2. IWB sebagai Katarsis dan Otonomi**

IWB menawarkan jalan keluar melalui pemberian otonomi. Ketika seorang karyawan mulai melakukan eksplorasi ide (*idea exploration*), fokus mereka bergeser dari sekadar "menyelesaikan tugas" menjadi "memecahkan tantangan." Transformasi Energi merupakan proses menciptakan sesuatu yang baru melepaskan dopamin/hormon yang berkaitan dengan motivasi dan penghargaan. Kelelahan fisik mungkin tetap ada, namun kelelahan mental digantikan oleh kegembiraan intelektual karena berhasil menemukan cara yang lebih cerdas untuk bekerja.

### **3. Dari "Beban" Menjadi "Karya"**

Melalui IWB, pekerjaan tidak lagi dipandang sebagai beban yang diberikan oleh organisasi, melainkan sebagai kanvas untuk berkarya. Pada tahap *Idea Generation*, individu merasa memiliki kendali atas lingkungan kerjanya. Pada tahap *Idea Championing*, mereka membangun koneksi dan arti sosial dengan meyakinkan orang lain. Pada akhirnya, saat mencapai tahap *Implementation*, ada kepuasan mendalam yang muncul saat melihat ide abstrak berubah menjadi realitas nyata.

#### **4. Menciptakan Resiliensi di Tengah Tekanan**

IWB berfungsi sebagai penyangga (*buffer*) terhadap stres. Alih-alih merasa tertekan oleh masalah yang muncul, individu dengan perilaku inovatif akan melihat masalah tersebut sebagai peluang untuk berinovasi. Dengan demikian, energi yang biasanya habis digunakan untuk mengeluh atau merasa stres, dialihkan menjadi energi kreatif untuk mencari solusi.

# BAB 3

## TEORI *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*

---

*Innovative Work Behaviour* (IWB) sebagai perilaku inovatif karyawan dalam organisasi merupakan konsep multidisipliner yang berakar dari berbagai teori psikologi sosial, psikologi organisasi, dan studi perilaku inovasi. Pemahaman landasan teoritis yang kuat sangat penting untuk menjelaskan bagaimana individu termotivasi, dipengaruhi oleh lingkungan sosial, serta bagaimana proses kognitif dan sosial menghasilkan perilaku inovatif dalam konteks kerja.

### **A. *Social Exchange Theory***

Teori Pertukaran Sosial atau *Social Exchange Theory* (SET) merupakan konsep yang menjelaskan bagaimana individu berinteraksi di dalam sebuah organisasi. Perilaku karyawan di lingkungan kerja bukan sekadar menjalankan tugas, melainkan bagian dari proses hubungan timbal balik yang terbentuk selama mereka bersosialisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Menurut Blau (1964), pertukaran sosial pada dasarnya adalah perbuatan sukarela seseorang yang muncul karena adanya harapan akan imbalan. Individu cenderung bertindak karena mereka menantikan respons atau balasan positif yang biasanya mereka terima dari pihak lain. Secara khusus, interaksi sosial yang dilakukan secara konsisten akan membangun komitmen kuat di antara kedua belah pihak. Hubungan yang harmonis ini nantinya menjadi jembatan utama yang mengubah suasana kerja menjadi lebih positif dan menghasilkan kinerja karyawan yang jauh lebih efektif. (Parnitvitidkun et al., 2024).

# BAB 4

## DIMENSI *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*

---

Dalam era globalisasi dan disrupsi teknologi yang semakin kompleks, organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan beradaptasi dan berinovasi secara berkelanjutan. Inovasi tidak lagi dipandang sebagai tanggung jawab eksklusif manajemen puncak atau divisi penelitian dan pengembangan (R&D), melainkan menjadi tanggung jawab seluruh individu dalam organisasi. Dalam konteks ini, konsep *Innovative work behavior* (IWB) menjadi sangat relevan karena menekankan peran aktif individu dalam proses inovasi di tempat kerja.

*Innovative work behavior* (IWB) merujuk pada perilaku individu yang secara sengaja menciptakan, memperkenalkan, dan menerapkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi peningkatan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi. Menurut Onne Janssen (2000), IWB merupakan rangkaian aktivitas yang mencakup penciptaan ide (*idea generation*), promosi ide (*idea promotion*), serta realisasi ide (*idea realization*). Definisi ini menegaskan bahwa inovasi bukanlah tindakan tunggal, melainkan proses yang terdiri dari beberapa tahapan perilaku yang saling berhubungan.

Lebih lanjut, Jeroen De Jong dan Deanne Den Hartog (2010) mengembangkan konsep IWB dengan membaginya ke dalam empat dimensi utama, yaitu eksplorasi ide (*idea exploration*), generasi ide (*idea generation*), promosi ide (*idea championing*), dan implementasi ide (*idea implementation*). Pembagian ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif bahwa inovasi dimulai dari kemampuan individu dalam mengenali peluang hingga merealisasikan ide menjadi sesuatu yang bernilai.

# BAB 5

## FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*

---

Dalam kajian Manajemen Sumber Daya Manusia, *Innovative Work Behaviour* (IWB) dipahami sebagai perilaku kerja yang tidak hanya bergantung pada karakteristik individual karyawan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh konteks dan faktor organisasional. Lingkungan organisasi berperan sebagai sistem yang dapat memperkuat atau justru menghambat munculnya perilaku inovatif karyawan. Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa struktur kepemimpinan, iklim psikologis, serta mekanisme hubungan antara atasan dan bawahan merupakan determinan penting dalam mendorong IWB.

Salah satu kajian empiris terkini yang memberikan kontribusi signifikan dalam memahami faktor organisasional yang memengaruhi IWB adalah penelitian yang dilakukan oleh Nazir et al., (2026). Studi ini menegaskan bahwa perilaku inovatif karyawan tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan, kepercayaan terhadap pemimpin, dan iklim organisasi yang mendukung penyampaian gagasan. Dalam konteks ini, IWB diposisikan sebagai perilaku kerja strategis yang berkembang melalui interaksi sosial dan struktur kekuasaan di dalam organisasi.

### **A. Faktor Individu**

Faktor individu meliputi motivasi, kepribadian, pengetahuan, dan pengalaman kerja. Penelitian menunjukkan bahwa individu dengan

# BAB 6

## PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENSTIMULASI INOVASI

---

Kepemimpinan memegang peran krusial dalam mendorong perilaku inovatif anggota organisasi, baik dalam sektor pendidikan, kesehatan, maupun bisnis. Banyak organisasi saat ini berlomba membangun kemampuan inovasi, dan salah satu faktor yang paling sering dikaitkan dengan keberhasilan inovasi adalah kualitas kepemimpinan yang dimiliki para pemimpin di berbagai level (Rayets et al., 2023).

Penelitian empiris menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu membangun lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan eksperimen akan meningkatkan kemungkinan munculnya inovasi di organisasi. De Jong & Den Hartog (2007) menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang mendorong partisipasi, pemberian kepercayaan, dan dukungan emosional berkorelasi positif dengan *innovative work behavior* pegawai, yaitu keterlibatan mereka dalam menghasilkan, mempromosikan, dan mewujudkan ide baru. Dengan kata lain, pemimpin tidak hanya menetapkan tujuan, tetapi juga menjadi “fasilitator” proses inovasi (Kozioł-nadolna, 2020).

### **A. Transformational Leadership**

*Transformational leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi anggota melalui visi yang jelas, motivasi yang tinggi, dan

# BAB 7

## PENGELOLAAN SDM YANG INOVATIF

---

### ***A. Human Resource Practices on Innovative Work Behaviour***

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan selalu berubah saat ini, inovasi dianggap sebagai kunci keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi (Shahzad et al., 2019). Inovasi adalah konsep yang lebih luas, yang mencakup pengenalan ide-ide baru ke dalam lini produk, proses, dan berbagai aktivitas yang sudah ada (Curado et al., 2018). Hal ini membantu meningkatkan kemampuan karyawan, yang pada gilirannya menjamin keberhasilan dan daya saing organisasi yang tinggi (Seeck & Diehl, 2017). *Human resource practices* dianggap sebagai serangkaian praktik yang mencakup perencanaan sumber daya manusia, manajemen kinerja, sistem penghargaan yang berorientasi pada hasil, perekrutan dan seleksi, pembelajaran dan pengembangan.

Aktivitas organisasi yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia untuk memastikan keterlibatan karyawan dalam mencapai kesuksesan organisasi (Schuler & Jackson, 1987). *Human Resource Practices* melakukan proses langsung melalui keterampilan karyawan, motivasi, dan desain kerja, serta menghasilkan hasil perilaku seperti kreativitas, produktivitas, dan upaya diskresioner. Oleh karena itu, *Human resource practices* dapat merangsang *innovative Work Behaviour*. Sehingga Praktik sumber daya manusia benar-benar mencerminkan strategi organisasi, tujuan, dan hubungan timbal balik karyawan/organisasi (Shipton et al., 2019).

# BAB 8

## IKLIM INOVASI ORGANISASI DAN PERILAKU INOVATIF KARYAWAN

---

Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) modern, Innovative Work Behavior (IWB) tidak hanya bergantung pada kemampuan individu karyawan, tetapi juga pada lingkungan organisasi yang mendukung. Iklim organisasi dan budaya inovasi menjadi dua pilar utama yang membentuk perilaku inovatif karyawan. Iklim organisasi merujuk pada persepsi kolektif karyawan terhadap praktik manajemen dan prosedur kerja yang ada, sementara budaya inovasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang mendasari cara organisasi beroperasi sehari-hari.

Bab ini membahas secara mendalam bagaimana kedua elemen tersebut saling melengkapi untuk mendorong IWB. Secara spesifik, iklim organisasi berfungsi sebagai katalisator jangka pendek yang memengaruhi motivasi harian karyawan, sedangkan budaya inovasi memberikan fondasi jangka panjang yang berkelanjutan. Pemahaman ini krusial bagi praktisi MSDM, karena mereka bertanggung jawab menciptakan lingkungan kerja yang memicu generasi ide, promosi, dan implementasi inovasi.

### **A. Iklim Organisasi**

Iklim organisasi untuk inovasi telah menjadi topik sentral dalam literatur manajemen terkini, didefinisikan secara konsisten sebagai persepsi kolektif karyawan terhadap lingkungan kerja yang mendukung

# BAB 9

## PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENDORONG *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*

---

### **A. Peran *Performance Based Reward and Psychological Safety***

Praktik manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam membentuk serta mengarahkan sikap dan perilaku karyawan. Dalam konteks ini, penghargaan berbasis kinerja (*performance-based rewards/PBR*) merupakan salah satu instrumen MSDM yang efektif untuk mengembangkan motivasi dan perilaku kerja karyawan. Sistem penghargaan tidak hanya berfungsi sebagai alat kompensasi, tetapi juga sebagai sinyal organisasi yang menunjukkan perhatian, penghargaan, dan dukungan terhadap kontribusi karyawan (Thneibat, 2025). Sistem penghargaan berbasis kinerja (*performance-based rewards/PBR*) merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Ketika karyawan tidak memiliki pendorong motivasi yang memadai dalam pekerjaan, hal tersebut dapat menimbulkan berbagai dampak negatif terhadap sikap dan kinerja kerja mereka. Oleh karena itu, berbagai penelitian telah mengaitkan sistem penghargaan dengan beragam hasil positif, seperti meningkatnya keterikatan kerja, motivasi, kepercayaan, serta perilaku inovatif karyawan (Thneibat, 2025).

# DAFTAR PUSTAKA

---

- Abidi, O. (2025). *The paradoxical effect of job autonomy on communication overload : a pathway to innovative*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-01-2025-0076>
- Agung, A., Sriasih, K., Wartana, I. M. H., Adi, I. K. Y., & Suthanaya, I. P. B. (2021). *The Transformative Impact Of Innovative work behavior On Entrepreneurial Orientation And Organizational Performance*. 312–326.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Alayed, S. (2026). *Innovative work behavior propelling digital technology for*. 43(2), 435–452. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2025-0037>
- Amabile, T. M. (2012). *Componential Theory of Creativity*.
- Amir, M. T. (2015). Validation of innovative behavior as a multidimensional construct. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 14(1), 66–80.
- Amoozegar, A., & Esohwode, O. E. (2025). *Employee creativity and innovation in higher education institutions : applying the dynamic componential model of creativity and innovation*. October, 1–20. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1614751>
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Arshad, M., & Ali, M. (2026). *Organizational psychological ownership , psychological entitlement and innovative work behavior: the mediating effect of knowledge hiding*. January. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2025-1499>
- Aryani, R., Bastian, A., Aryani, R., Bastian, A., Widodo, W., & Saragih, A. C. U. R. P. (2025). *perspective " How proactive personality affects lecturer innovative behavior: A mediation perspective*. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.24](https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.24)
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2024). *Kepemimpinan Transformasional sebagai Katalisator Inovasi dan Kinerja Organisasi: Tinjauan Literatur*. 03(06), 86–108.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model:

- State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job Demands – Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward*. 22(3), 273–285.
- Banerjee, P. (2025). *Linking leader humor to innovative work behavior : a mixed-method investigation*. January. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2024-0365>
- Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). *Asia Pacific Management Review The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation 's component factors : Evidence from Thailand 's new S- curve industries*. 27.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(6), 477–499.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), 1228–1253. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>
- Buchori, A. (2025). *Ekopedia : Jurnal Ilmiah Ekonomi*. 1(2), 308–316.
- Bunce, D., & West, M. A. (1995). Self perceptions and perceptions of group climate as predictors of individual innovation at work. *Applied Psychology*, 44(3), 199–215.
- Chen, C.-J., & Huang, Y.-F. (2010). Creative workforce density, organizational slack, and innovation performance. *Journal of Business Research*, 63(4), 411–417. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.018>
- Cheng, D., Chan, X. W., Amarnani, R. K., & Farivar, F. (2021). Finding humor in work–life conflict: Distinguishing the effects of individual and co-worker humor. *Journal of Vocational Behavior*, 125, 103538. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103538>
- Chiaburu, D. S., Oh, I.-S., Stoverink, A. C., Park, H. (Hailey), Bradley, C., & Barros-Rivera, B. A. (2022). Happy to help, happy to change? A meta-analysis of major predictors of affiliative and change-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 132, 103664.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103664>
- Cooper, Cecily. (2008). Elucidating the bonds of workplace humor: A relational process model. *Human Relations*, 61(8), 1087–1115. <https://doi.org/10.1177/0018726708094861>
- Cropanzano, Russell, & Mitchell, Marie S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Curado, C., Muñoz-Pascual, L., & Galende, J. (2018). Antecedents to innovation performance in SMEs: A mixed methods approach. *Journal of Business Research*, 89, 206–215.
- Dahiya, R., & Raghuvanshi, J. (2022). Asia Pacific Management Review Validation of innovative work behaviour scale: Indian apparel manufacturing sector. *Asia Pacific Management Review*, 27(2), 120–136. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.06.002>
- De Bruin, G., & Steyn, R. (2019). The structural validity of the innovative work behaviour questionnaire: Comparing competing factorial models. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 11(1), 1–11.
- De Jong, B. A., & Elfring, T. (2010). How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of Management Journal*, 53(3), 535–549.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*.
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2010). *Measuring Innovative Work Behaviour* (19(1)). Creativity and Innovation Management. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
- Deb Biswas, D., & Sengupta, R. (2025). Managerial humility and innovative work behavior: the parallel roles of felt responsibility and work meaningfulness. *Evidence-Based HRM*, 1–13. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2025-0258>
- Demerouti, E., Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner, & Wilmar B. Schaufeli. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout.

- Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., Turner, N., Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., Turner, N., Deng, C., & Isola, C. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Dorenbosch, L., Engen, M. L. van, & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129–141.
- Elsayed, A. M., Zhao, B., Goda, A. E., & Elsetouhi, A. M. (2023). *The role of error risk taking and perceived organizational innovation climate in the relationship between perceived psychological safety and innovative work behavior : A moderated mediation model*. January. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1042911>
- Essen, H. J. Van, Leede, J. De, & Bondarouk, T. (2022). *Innovation energy : The stimulus converting employees ' innovation properties into innovative work behaviour*. February, 210–222. <https://doi.org/10.1111/caim.12490>
- Etikariena, A. (2018). Perbedaan perilaku kerja inovatif berdasarkan karakteristik individu karyawan. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 107–118.
- Etikariena, A., Bias, S., & Kalimashada, I. (2021). *THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON*. 20(1), 22–34.
- Fay, D., Lührmann, H., & Kohl, C. (2004). Proactive climate in a post-reorganization setting: When staff compensate managers' weakness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 241–267.
- Fu, Q., & Tan, J. S. (2025). *Interplay between leadership style and innovative work behavior : mediated by innovation-oriented people management*. January. <https://doi.org/10.1108/IJIS-03-2025-0104>
- Gevers, J. M. P., van Eerde, W., & Roe, R. (2014). The relevance of time in organizations and organizational studies: Introduction to the special issue. *Gedrag En Organisatie*, 27(1), 5–18.
- Günzel-Jensen, F., Hansen, J. R., Jakobsen, M. L. F., & Wulff, J. (2018). A two-pronged approach? Combined leadership styles and innovative behavior. *International Journal of Public Administration*, 41(12), 957–970.

- Gupta, A. K., & Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research-Technology Management*, 36(3), 41–48.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90.
- Han, S.-H., Oh, E. G., & Kang, S. “Pil.” (2020). The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 519–533. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0181>
- Huang, M., Mansor, A. N., Kamaruzaman, F. M., & Xue, Y. (2026). *The role of innovative work behavior and teacher self-efficacy in shaping educational innovation : a systematic literature review*.
- Info, A., On, R., On, R., On, A., Print, I., & Online, I. (2025). *The impact of individual and organizational factors on employee innovative work behavior : Empirical evidence from private companies in Vietnam*. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.15](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.15)
- Irfan, M., Hayat, N., & Ramadhan, R. A. (2025). *Pengaruh Leader Member Exchange ( LMX ) terhadap Kinerja Karyawan melalui Self Efficacy pada PDAM Kabupaten Dompu*. *Lmx*, 1679–1688.
- Janssen O. (2000). *Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour* (73(3)). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- Jazuli, Y., & Vedy, N. K. (2025). *Peran Inclusive Leadership terhadap Affective Organizational Commitment , Employee Work Engagement , dan Innovative work behavior : Studi Mediasi Affective Organizational Commitment pada Perusahaan Properti di Balikpapan*. 03(03), 1–12.
- Joniakov, Z. (2021). *Innovative work behavior — A Key Factor in Business Performance? The Role of Team Cognitive Diversity and Teamwork Climate in This Relationship*.
- Julinda Siregar, Widodo Widodo, Rahayu Permana, Heru Sriyono, A. S.

- (2026). *Evoking Teachers' Innovative work behavior: Perspective of Digital Leadership, Creativity, and Proactive Personality Through Work Engagement*. 15(1), 323–339.
- Kanter, R. M. (2009). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In *Knowledge management and organizational design* (pp. 93–131). Routledge.
- Kanter, R. M. (2009). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In *Knowledge management and organizational design* (pp. 93–131). Routledge.
- Kee, M. Z. D. M. H. (2022). *International Journal Of Influence Of Proactive Personality On Job Performance Of Bank Employees In Pakistan : Work Engagement As A Mediator*. 1(1), 83–108.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). *Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior* (2(3)). *Journal of Intellectual Capital*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660>
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296.
- Koednok, S., & Sungsanit, M. (2018). *The Influence of Multilevel Factors of Human Resource Practices on Innovative work behavior*. 37–55.
- Kozioł-nadolna, K. (2020). *administrative sciences The Role of a Leader in Stimulating Innovation in an Organization*.
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 79–102.
- Kutieshat, R., & Farmanesh, P. (2022). *The Impact of New Human Resource Management Practices on Innovation Performance during the COVID 19 Crisis : A New Perception on Enhancing the Educational Sector*.
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Li, M., & Hsu, C. H. C. (2018). Customer participation in services and employee innovative behavior: The mediating role of interpersonal

- trust. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(4), 2112–2131. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2016-0465>
- Liehr, J., & Hauff, S. (2025). *Promoting employees ' innovative work behavior through innovation-specific leader behavior: An AMO-approach*. 215–232. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.57>
- Liu, J., Konar, R., Sthapit, E., Ali, F., & Chen, W. (2025). Servant leadership and the innovative service behaviours of hotel employees : a dual-path model. *Tourism Recreation Research*, 0(0), 1–17. <https://doi.org/10.1080/02508281.2025.2585805>
- Manindra, N., Putri, D., & Ma, A. (2020). *PENGARUH LEADER-MEMBER EXCHANGE DAN PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT TERHADAP INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: REVIEW SISTEMATIK*. 9(1), 156–161.
- Mcanally, K., & Hagger, M. S. (2024). *behavioral sciences Self-Determination Theory and Workplace Outcomes: A Conceptual Review and Future Research Directions*.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43–59.
- Nazir, S., Ali, A. M., & Shahar Khadim. (2025). *Unlocking innovative work behaviors : exploring the impact of paternalistic leadership , trust in a leader , employee*. January. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2024-0920>
- Newman, A., Round, H., Wang, S., & Mount, M. (2020). Innovation climate: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 73–109.
- Parnitvitidkun, P., Ponchaitiwat, K., & Chancharat, N. (2024). Journal of Open Innovation: Technology , Market , and Complexity Understanding IT professional *innovative work behavior* in the workplace: A sequential mixed-methods design. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100231. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100231>
- Paulus, P. B., Baruah, J., & Kenworthy, J. B. (2024). *Enhancing*

- Collaborative Ideation in Organizations*. 9(October 2018), 1–12.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02024>
- Phanniphong, K., & Na-nan, K. (2025). Development and validation of a factor analysis-validated comprehensive scale for measuring innovative work behavior. *Sustainable Futures*, 9(May 2023), 100704. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100704>
- Puspitasari, D., Ekowati, D., & Rizki, A. (2023). *Heliyon Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review*. 9(November 2022).
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., Mcgrath, M. R., Clair, L. S. S., & Coenen, R. (2015). *Handboek managementvaardigheden*. Academic Service.
- Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *Academy of Management Annals*, 6(1), 337–396.
- Rayets, M., Tkachuk, V., Buryk, M., Kubitskyi, S., & Zhaldak, H. (2023). *The Role of Leadership in Stimulating Innovation and the Creative Potential of the Team*. 68(03), 1603–1612. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.26>
- Ren, L., Deng, S., Men, L., & Boudouaia, A. (2025). *dynamic capabilities*. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05378-7>
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenburg, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227–244.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory op yr ig ht Th e ui lfo rd Pr es yr ig Th e ui lfo rd Pr es*.
- Sagbas, M., Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Kaygin, E., & Erdogan, F. A. (2023). The mediating role of innovative behavior on the effect of digital leadership on intrapreneurship intention and job performance. *Behavioral Sciences*, 13(10), 874.
- Sameer, Y., & Ohly, S. (2017). Innovative behavior of employees: A model of antecedents and consequences, a deeper look at psychological and organizational factors. *CYRUS Institute of Knowledge*, 61.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145–

158.

- Schiuma, G., Mason, S., & Kennerley, M. (2007). Assessing energy within organisations. *Measuring Business Excellence*, 11(3), 69–78.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207–219.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1989). *Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace* (37(3)). *Academy of Management Journal*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.2307/256701>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (2002). Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45(1), 3–10.
- Scott, S. G., & Reginald. (1994). Determinants of Innovative Behavior: a Path Model of Individual Innovation in the Workplace Susanne. *IET Radar, Sonar and Navigation*, 37(3), 580–607.
- Scott, S. G., & Reginald. (1994). Determinants of Innovative Behavior: a Path Model of Individual Innovation in the Workplace Susanne. *IET Radar, Sonar and Navigation*, 37(3), 580–607.
- Seeck, H., & Diehl, M.-R. (2017). A literature review on HRM and innovation-taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 913–944.
- Shahzad, K., Arenius, P., Muller, A., Rasheed, M. A., & Bajwa, S. U. (2019). Unpacking the relationship between high-performance work systems and innovation performance in SMEs. *Personnel Review*, 48(4), 977–1000.
- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 299–312.
- Shipton, H., Budhwar, P., Sparrow, P., & Brown, A. (2019). Human resource management, innovation, and performance: Looking across levels. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 155–167.

- Soetedjo, E. H., & Widodoatmodjo, S. (2025). *Pengaruh Inclusive Leadership Dan Entrepreneurial Leadership Terhadap Employee's Innovative Behavior Di Perusahaan Konstruksi*. 772–784.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). *Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review*. *Heliyon*, 9(2), e13557. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>
- Sulistiasih, S., Pratiwi, Y., & Hutahaen, E. (2025). Improving *Innovative work behavior* Through Creativity and Proactive Personality: A Meta-Analysis. *Guidance*, 22, 282–299. <https://doi.org/10.34005/guidance.v22i1.4728>
- Sulistiawan, J., Herachwati, N., Permatasari, S. D., & Alfirdaus, Z. (2017). The antecedents of innovative work behavior: The roles of self-monitoring. *Problems and Perspectives in Management*, 15, Iss. 4, 263–270.
- Susantinah, N., Jusman, I. A., & Ardi, M. (2023). *Transformational Leadership Dynamics and Its Influence on Innovation in the Realm of Entrepreneurial Management*. 1(3), 245–250.
- Tett, R. P., Toich, M. J., & Ozkum, S. B. (2021). *Trait Activation Theory : A Review of the Literature and Applications to Five Lines of Personality Dynamics Research*. 199–233.
- Thneibat, M. M. (2025). *Performance-based rewards and innovative work behavior : Psychological safety , meaningful work , and transformational leadership in a mediated and*. January. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2025-5309>
- Tuna, M. O. (2022). *Alternative dispute resolution in energy industries*. Routledge.
- Villaplana, F. R., & Fitzpatrick, J. (2024). Digital leaders: political leadership in the digital age. *Frontiers in Political Science*, 6, 1425966.
- Wang, T., Lin, X., & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 13, 902693.
- Weber, E., Krehl, E., & Büttgen, M. (2022). The digital transformation

- leadership framework: Conceptual and empirical insights into leadership roles in technology-driven business environments. *Journal of Leadership Studies*, 16(1), 6–22.
- Wechtler, H., & Suseno, Y. (2025). Unlocking *innovative work behavior* during times of crisis : The role of leadership and vertical trust. *European Management Journal*, 43(5), 733–743. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.02.008>
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). *Innovation at Work: Psychological Perspectives* (4(1)). Social Behaviour.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation at work*. John Wiley & Sons.
- Wong, C. D., & Jonathan, V. (2024). *The Mediating Role of Proactive Personality in the Relationship between New Ways of Working ( NWOW ) and Work Engagement*. 14(10), 179–193. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i10/22878>
- Xerri, M. J., & Reid, S. R. M. (2018). Human resources and innovative behaviour: Improving nursing performance. *International Journal of Innovation Management*, 22(02), 1850019.
- Xu, Z., Gong, J., Qu, Y., & Sun, X. (2023). Journal of Innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100408. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100408>
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). *Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations* (53(2)). *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342.
- Zainol, F. A., Daud, W. N. W., Shamsu, L., Abubakar, H. S., & Halim, H. A. (2018). A linkage between entrepreneurial leadership and SMEs performance: An integrated review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), 104–118.

# BIOGRAFI PENULIS

---



**Dr. Nor Lailla, S.E., M.M.**

Penulis merupakan Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta. Kepakaran yang dimiliki berkaitan dengan Sumber Daya Manusia yaitu pada *Innovative work behavior*. Pendidikan terakhir penulis Doktor Ilmu Manajemen pada Universitas Negeri Jakarta.



**Rama Dani, S.E., M.M.**

Penulis lahir di Tapanuli Selatan, Sumatera Utara. Beberapa kali mengikuti Olimpiade Ekonomi Tingkat Kota dan sampai Nasional yang membuat penulis semakin tertarik dengan bidang Ekonomi. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di Program Studi Ekonomi Pembangunan Universitas Sumatera Utara pada Tahun 2021. Kemudian, penulis menyelesaikan studi S2 di Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jakarta pada Tahun 2026. Saat ini juga sedang bekerja sebagai Staf Finance di Pesantren Tahfidz Maskanul Huffadz Bintaro, Tangerang Selatan.

Email Penulis: [rd9991216@gmail.com](mailto:rd9991216@gmail.com)



**Prof. Dr. A Gofur Ahmad, S.T., M.M.**

Penulis merupakan dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Jakarta. Sertifikasi Keahlian (1) Sertifikasi Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia, Badan Nasional Sertifikasi Profesi, 2025 (2) Sertifikasi Asesor Beban Kinerja Dosen, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, dan Ristek, 2022 (3)

*Certified International for Human Capital Management*, LSP International, 2020 Quantum HRM (4) ISO 37001 *Lead Assessor for Anti-Bribery Management System*, PECB Montreal, Canada, 2018 (5) Sertifikasi Asesor Kompetensi, Badan Nasional Sertifikasi Profesi, 2010 (6) *Certified Performance Management System*, IEEEEL Institute, 2021 (7) *Certified Human Capital Management Professional*, IEEEEL Institute, 2021 .  
Pengalaman Profesional (1) Tenaga Ahli Kepala Badan Gizi Nasional Bidang Organisasi dan SDM, Badan Gizi Nasional (2) Tenaga Ahli Program Review Kerjasama Yayasan Nusantara Sejati dengan Koso Nippon Jepang.

# INNOVATIVE WORK BEHAVIOR

## PADA SUMBER DAYA MANUSIA

Buku ini membahas secara komprehensif konsep Innovative Work Behavior (IWB) sebagai elemen penting dalam meningkatkan daya saing individu dan organisasi di tengah perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Pada bagian awal, dijelaskan latar belakang pentingnya perilaku kerja inovatif serta urgensinya dalam menghadapi tantangan global yang semakin kompleks. IWB diposisikan sebagai kemampuan tidak hanya untuk menghasilkan ide baru, tetapi juga untuk mengimplementasikannya secara efektif dalam konteks pekerjaan. Selanjutnya, buku ini menguraikan konsep dasar IWB, meliputi pengertian, karakteristik, serta perbedaannya dengan kreativitas. Penekanan diberikan pada fakta bahwa kreativitas merupakan bagian dari IWB, namun IWB memiliki cakupan yang lebih luas karena mencakup proses realisasi ide. Selain itu, dibahas pula landasan teoritis yang menjadi dasar munculnya perilaku kerja inovatif, sehingga pembaca memperoleh pemahaman yang kuat secara konseptual.

Pembahasan kemudian berlanjut pada dimensi dan tahapan IWB, termasuk eksplorasi peluang serta proses pengembangan dan penerapan ide inovatif. Buku ini juga mengkaji berbagai faktor yang memengaruhi IWB, yang mencakup faktor individu, organisasional, dan kepemimpinan. Dalam hal ini, ditegaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung serta gaya kepemimpinan yang tepat memiliki peran penting dalam menumbuhkan perilaku inovatif karyawan. Pada bagian akhir, buku ini menyoroti peran kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia dalam mendorong IWB. Berbagai gaya kepemimpinan seperti transformational leadership, inclusive leadership, dan leader-member exchange dijelaskan dalam kaitannya dengan peningkatan inovasi. Selain itu, praktik pengelolaan SDM yang inovatif, seperti sistem penghargaan berbasis kinerja, psychological safety, dan penciptaan pekerjaan yang bermakna, dipaparkan sebagai strategi untuk membangun budaya inovasi yang berkelanjutan dalam organisasi.