

Pengaruh Perilaku Pemimpin, *Job Characteristics* dan *Job Demands* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan PT Adaro Indonesia

Mekka Riadhah¹⁾, Saladin Ghalib²⁾, R. R Yulianti Prihatiningrum³⁾

¹⁾Magister Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lambung Mangkurat

²⁾Magister Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lambung Mangkurat

³⁾Magister Manajemen, FEB, Universitas Lambung Mangkurat

Alamat Email: riadhah.mekka@gmail.com

ABSTRACT

This research is aimed to analyse effect of leader behavior, job characteristics and job demands on employees' innovative work behavior. The three independent variable are analyzed according to 4 phases of the dependent variable (opportunity exploration, idea generation, idea championing and idea application). Deeper analysis is also conducted on each function (core, technical and support). Research data is collected from 116 supervisors who work at PT Adaro Indonesia and classified into 3 functions (core, technical and support). The questionnaire is distributed and answered online. The data is analyzed by utilizing regression method on Minitab 19.

The result shows 8.93% employees' innovative work behavior is affected by leader behavior, job characteristics and job demand. Job characteristics is proven to be affecting but leader behavior and job demands are non-affecting. Four-phase analysis reveals job characteristics and leader behavior have effect, each on idea generation and idea application consecutively. Function-based analysis presents two facts: leader behavior has effect on idea championing and idea application at core function and job characteristics has effect on idea generation and idea application at support function.

Keywords: innovative work behavior, leader behavior, job characteristics, job demands

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perusahaan harus mampu bersaing dengan para kompetitornya untuk bisa bertahan dan terus berkembang. Berinovasi adalah cara untuk dapat memenangkan kompetisi. Inovasi dapat melahirkan produk-produk baru yang menguasai pasar maupun memperbaiki *business process* dalam suatu perusahaan sehingga proses dapat berjalan efektif dan efisien.

Inovasi adalah pengembangan dan implementasi yang sukses dari suatu produk, jasa, proses kerja atau kondisi pasar yang baru atau improved, dengan tujuan menghasilkan keunggulan kompetitif (De Jong, 2000). Sedangkan inovasi proses adalah pengenalan elemen baru ke dalam berbagai proses di level organisasi (Knight, 1967, Utterback & Abernathy, 1975 dalam Popa, *et al.*, 2010). Penelitian di dalam jurnal ini akan fokus pada inovasi proses dan mengacu pada definisi inovasi menurut De Jong (2000), khususnya pada proses kerja.

Kegiatan inovasi di PT Adaro Indonesia (AI) disebut sebagai *continuous improvement*, yaitu: kegiatan perbaikan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja proses dari kondisi sebelumnya secara berkesinambungan atau terus menerus, mulai dari menyusun rencana, melakukan sesuai dengan rencana, memeriksa hasil dan tindakan penyempurnaan.

Terdapat 3 skema kegiatan inovasi yang diterapkan, yaitu: Suggestion System (SS), Quality Control Circle (QCC) dan The Executive Business Practice (TEBP). SS dan QCC menggunakan pendekatan *bottom-up*, sedangkan TEBP menggunakan pendekatan *top-down*. SS merupakan kegiatan perbaikan yang relatif sederhana untuk menjalankannya dan tidak memerlukan manajemen proyek. QCC merupakan proyek perbaikan yang dilakukan oleh tim (sekelompok karyawan). Sedangkan TEBP adalah proyek perbaikan proses bisnis yang bersifat strategis dan dipandang sangat penting oleh pimpinan perusahaan untuk dijalankan.

Di tahun 2020, target jumlah QCC dapat dicapai, namun target jumlah SS tidak tercapai.

Sehingga kategori SS akan menjadi fokus dalam penelitian ini.

Tabel 1 Pencapaian target jumlah QCC dan SS tahun 2020

	Target	Aktual	%
QCC	100	132	132%
SS	2460	1864	76%

Sumber: Laporan Pencapaian CI Tahun 2020.

Kegiatan inovasi yang selalu didorong di AI juga menerapkan prinsip keterlibatan dari seluruh proses. Rangkaian proses yang ada dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: *core process*, *technical process* dan *support process*.

Peneliti menganalisis kembali data jumlah SS di tahun 2020 yang tidak tercapai berdasarkan 3 kategori kelompok proses. Terdapat variasi pencapaian jumlah SS antar kelompok proses. Pencapaian tertinggi diperoleh fungsi *core*. Sedangkan pencapaian terendah oleh fungsi *support*. Fungsi *core* dan *technical* dapat mencapai target. Sedangkan fungsi *support* tidak dapat mencapai target.

Tabel 2 Pencapaian target jumlah SS per fungsi

Fungsi	Target	Aktual	%
Core	574	611	106%
Technical	762	835	110%
Support	522	345	66%

Sumber: Laporan Pencapaian CI Tahun 2020.

Ketidaktercapaian SS secara keseluruhan dan variasi pencapaian antar fungsi merupakan fenomena yang menarik untuk diteliti. Dari sudut pandang AI, hal ini juga harus dianalisis karena pentingnya kegiatan inovasi dalam mendukung pencapaian objektif perusahaan.

Penelitian terdahulu juga mengungkapkan bahwa untuk menghasilkan keunggulan kompetitif, organisasi harus bergantung pada karyawannya untuk berinovasi di dalam proses, metode dan operasional (Shalley & Gilson, 2004 dalam Li, Xiangyin & Zheng, Yishuang, 2014 dan Ramamoorthy *et al.*, 2005 dalam Oukes, 2010). Dengan demikian karyawan yang berperilaku inovatif memegang peran penting dalam kegiatan inovasi.

De Jong & Den Hartog (2008) mendemonstrasikan perilaku kerja inovatif ke dalam 4 fase, yaitu: *opportunity exploration*, *idea generation*, *idea championing* dan *idea application*. Perilaku kerja inovatif dalam 4 fase ini digunakan dalam banyak penelitian,

antara lain: Hartjes (2010), Oukes (2010), Eenink (2012) dan Nodl (2017).

Fase pertama di AI, saat inisiasi, karyawan atau sekelompok karyawan melakukan identifikasi peluang inovasi dengan mengacu pada berbagai sumber, antara lain: hasil dari audit, dokumen Problem Identification & Corrective Action, *output* dari proses *management review*, rencana perbaikan dalam dokumen Failure Mode Effect and Analysis (FMEA), Model Tambahan Perlakuan Risiko K3L dalam dokumen HSE Risk dan rencana perbaikan dalam dokumen Compliance Management System (CMS). Inisiatif inovasi dituangkan ke dalam *project charter* oleh *project leader* dan kemudian diajukan kepada atasan langsung atau *project sponsor* untuk persetujuan. Inisiatif juga didaftarkan ke departemen BPI melalui aplikasi berbasis web, yaitu ADA IDE. Inisiatif yang disetujui akan masuk fase eksekusi atau implementasi.

Pada saat implementasi, karyawan atau sekelompok karyawan pelaksana inisiatif membahas masalah, penyebab masalah, alternatif solusi, eksekusi solusi, evaluasi dan standarisasi. Proses ini dipantau dan ditinjau perkembangannya oleh atasan langsung atau *project sponsor*. Atasan langsung atau *project sponsor* dapat memberikan arahan, motivasi serta sumber daya yang diperlukan oleh tim proyek untuk kesuksesan proyek.

Untuk menstimulasi dan mempercepat fase inisiasi dan implementasi, juga terdapat proses *coaching*. *Coaching* adalah kegiatan yang dilakukan oleh tim dari departemen BPI atau PDCA *officer* dalam membimbing karyawan atau sekelompok karyawan dalam setiap tahapan yang meliputi proses perencanaan, eksekusi hingga evaluasi sebuah proyek perbaikan agar sesuai dengan kaidah dan memastikan penggunaan *improvement tools* yang tepat.

Selain *coaching*, BPI juga membuat program pelatihan bertema inovasi untuk seluruh karyawan. Pelatihan ini diharapkan dapat membekali karyawan dengan metodologi dan alat untuk berinovasi. Berdasarkan studi literatur, ditemukan banyak faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan. Faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi *organizational factor*, *job factor* dan *individual factor*. Hartjes (2010) menggunakan *task-related competence*, *cognitive competence* dan *action competence* sebagai *individual factor*. Untuk *organizational*

factor digunakan *leadership* dan *innovative climate*. Oukes (2010) menggunakan *innovation-stimulating leadership* sebagai faktor, namun mengelompokkannya sebagai *relationships factor*. Eenink (2012) menggunakan faktor *HR practices* sebagai bagian dari *organizational factor*. De Spiegelaere, et.al (2014) menggunakan faktor *job insecurity* dan *job autonomy*.

Pada level strategis di AI, mengacu pada 2020 Strategic Direction disebutkan tentang pentingnya peran *leader* dalam membangun budaya inovasi: “Menerapkan Adaro Management System (AMS) secara masif di seluruh lini perusahaan melalui keteladanan *leader* agar terbangun budaya inovasi.” Sehingga, fenomena ketidaktercapaian target jumlah SS, variasi pencapaian target jumlah SS antar fungsi, beberapa penelitian terdahulu dan arahan strategis yang menyebutkan pentingnya peran pemimpin dalam membangun budaya inovasi menjadi dasar bagi peneliti untuk menganalisis lebih dalam mengenai pengaruh perilaku pemimpin terhadap perilaku kerja inovatif karyawan secara umum dan secara khusus pada fungsi *core*, *technical* dan *support*.

Keragaman fungsi ini juga akan dilihat dari aspek *job characteristics* dan *job demands*. Setiap fungsi memiliki peran yang berbeda. Sehingga memiliki *job characteristics* dan *job demands* yang berbeda pula. Berdasarkan praktek inovasi di AI (pengelolaan inovasi yang mengacu pada SOP AI-CIM-01 dan penerapan kegiatan inovasi di seluruh fungsi) dan arahan strategis yang menyebutkan pentingnya peran *leader* dalam membangun budaya inovasi, maka yang ingin disimpulkan dalam penelitian ini adalah pengaruh perilaku pemimpin, *job characteristics* dan *job demands* terhadap perilaku kerja inovatif karyawan pada fase *opportunity exploration*, *idea generation*, *idea promotion* dan *idea application*.

Penelitian-penelitian terdahulu lebih fokus pada pekerja di departemen tertentu saja (misal: produksi, *engineering* dan operasional) dan menganalisis faktor yang diduga berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan sebagai satu kesatuan, tidak dipisahkan berdasarkan fase proses inovasi (*opportunity exploration*, *idea generation*, *idea promotion* dan *idea application*). Penelitian ini akan memberikan kontribusi terkait pengaruh faktor pekerjaan (*job characteristics* dan *job demands*) dan organisasi (perilaku pemimpin) terhadap perilaku kerja inovatif karyawan dari

seluruh fungsi di mana karyawan bekerja (*core*, *technical* dan *support*) yang akan dianalisis lebih dalam sesuai fase proses inovasi.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah perilaku pemimpin berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan?
2. Apakah *job characteristics* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan?
3. Apakah *job demands* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan?
4. Apakah masing-masing perilaku pemimpin, *job characteristics* dan *job demands* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan pada masing-masing fase; *opportunity exploration*, *idea generation*, *idea championing* dan *idea application*?
5. Apakah masing-masing perilaku pemimpin, *job characteristics* dan *job demands* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan pada masing-masing fase; *opportunity exploration*, *idea generation*, *idea championing* dan *idea application* di fungsi *core*?
6. Apakah masing-masing perilaku pemimpin, *job characteristics* dan *job demands* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan pada masing-masing fase; *opportunity exploration*, *idea generation*, *idea championing* dan *idea application* di fungsi *technical*?
7. Apakah masing-masing perilaku pemimpin, *job characteristics* dan *job demands* berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan pada masing-masing fase; *opportunity exploration*, *idea generation*, *idea championing* dan *idea application* di fungsi *support*?

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk menyimpulkan pengaruh perilaku pemimpin terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.
2. Untuk menyimpulkan pengaruh *job characteristics* terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.
3. Untuk menyimpulkan pengaruh *job demands* terhadap perilaku kerja inovatif.

4. Untuk menyimpulkan pengaruh masing-masing perilaku pemimpin, *job characteristics* dan *job demands* terhadap perilaku kerja inovatif karyawan pada masing-masing fase; *opportunity exploration*, *idea generation*, *idea championing* dan *idea application*.
5. Untuk menyimpulkan pengaruh masing-masing perilaku pemimpin, *job characteristics* dan *job demands* terhadap perilaku kerja inovatif karyawan pada masing-masing fase; *opportunity exploration*, *idea generation*, *idea championing* dan *idea application* di fungsi core.
6. Untuk menyimpulkan pengaruh masing-masing perilaku pemimpin, *job characteristics* dan *job demands* terhadap perilaku kerja inovatif karyawan pada masing-masing fase; *opportunity exploration*, *idea generation*, *idea championing* dan *idea application* di fungsi technical.
7. Untuk menyimpulkan pengaruh masing-masing perilaku pemimpin, *job characteristics* dan *job demands* terhadap perilaku kerja inovatif karyawan pada masing-masing fase; *opportunity exploration*, *idea generation*, *idea championing* dan *idea application* di fungsi support.

TINJAUAN TEORI

Inovasi: Peran, Definisi dan Klasifikasinya

Kapabilitas sebuah organisasi untuk berinovasi sangat penting untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Tidd & Bessant, 2009 dalam Oukes, 2010). Globalisasi, perkembangan teknologi yang sangat cepat, regulasi baru dari pemerintah, dan kompetisi yang meningkat membuat organisasi menghadapi lingkungan yang membawa peluang dan tantangan tak terduga. Harga, kualitas dan kepuasan pelanggan semakin ditekankan (Leifer *et al.*, 2001 dalam Oukes 2010).

Inovasi merupakan penyatuan pengetahuan baru ke dalam produk, proses, dan jasa. Inovasi diklasifikasikan menjadi 3, yaitu: teknologi atau teknik, pasar dan administratif/organisasional (Afuah, 1998 di dalam Kogabayev, 2017).

Inovasi teknologi atau teknik mengacu pada produk, jasa dan teknologi di dalam proses

produksi yang berkaitan langsung dengan aktivitas inti suatu organisasi dan fokus pada produk atau proses (Damanpour & Evan, 1984, Knight, 1967 dalam Popa, *et al.*, 2010). Inovasi pasar terkait dengan peningkatan metode dalam pemasaran produk (Alderson, 1965 dalam Popa, *et al.*, 2010). Inovasi administratif melibatkan struktur organisasi dan proses administratif yang tidak berkaitan langsung dengan aktivitas inti suatu organisasi, namun lebih berkaitan dengan pengelolaan aktivitas tersebut (Damanpour & Evan, 1984, Kimberley & Evanisko, 1981, Knight 1967 dalam Popa, *et al.*, 2010).

Perilaku Kerja Inovatif Karyawan

Perilaku inovatif dapat menghasilkan, meningkatkan dan merealisasikan ide baru dalam pekerjaan kelompok kerja dan organisasi yang memberikan keuntungan bagi kinerja kelompok kerja atau organisasi (West & Farr, 1990 dalam Nurjaman *et al.*, 2019). Karyawan menjadi elemen penting dalam inovasi produk, proses dan metode di dalam organisasi (Ramamoorthy *et al.*, 2005 dalam Oukes, 2010).

Eenink (2012) menggunakan empat tahapan di dalam perilaku kerja inovatif, yaitu: eksplorasi peluang (*opportunity exploration*), pemunculan ide (*idea generation*), promosi ide (*idea championing*) dan aplikasi ide (*idea application*). Perilaku yang umum pada fase *opportunity exploration* adalah memberikan perhatian kepada sumber-sumber yang berpotensi untuk di eksplorasi, mencari kesempatan untuk berinovasi, mengenali dan mengumpulkan informasi mengenai kesempatan tersebut. *Idea generation* dilihat sebagai kombinasi dan reorganisasi informasi dan konsep yang ada untuk menyelesaikan masalah dan/atau untuk meningkatkan kinerja (De Jong, 2007 dalam Eenink, 2012). *Idea championing* menentukan seberapa jauh karyawan mendorong orang lain untuk terlibat dalam mendukung ide inovatif (Hartjes, 2010 dalam Eenink, 2012).

Perilaku Kerja Inovatif dan Faktor yang Berpengaruh

Li, Xiangyin & Zheng, Yishuang (2014) membagi faktor yang berpengaruh pada perilaku kerja inovatif karyawan ke dalam 2 level, yaitu: *individual level* dan *group level*. Pada *individual level*, terdapat 2 faktor, yaitu: *organizational commitment* dan *psychological*

capital. Pada *organizational level*, terdapat 4 faktor, yaitu: *organizational innovation atmosphere*, *leadership*, *social capital* dan *work characteristics*.

Penelitian oleh Hagelaar (2018) juga membagi faktor yang berpengaruh di dalam inovasi pada 2 level, yaitu: *individual level* dan *group level*. Faktor *individual level* yang digunakan mengacu pada model dari Hammond (2011) yang terdiri atas *individual factor*, *job factor* dan *contextual factor*. *Individual factor* terdiri atas *personality*, *demographic variables* dan *motivation*. *Job factor* terdiri atas *job complexity*, *job autonomy*, *time pressure* dan *role requirement*. *Contextual factor* terdiri atas *support for creativity or innovation*, *organizational climate*, *availability of resources*, *supervisory support* dan *transformational leadership*. Faktor *group level* yang digunakan mengacu pada model dari West (2002) yang terdiri atas *group task characteristics*, *group knowledge*, *diversity and skills*, *external demands* dan *integrating group process*.

Teori Job Characteristics

Teori *job characteristics* oleh Hackmann & Oldham menjelaskan hubungan antara karakteristik pekerjaan dan respons karyawan terhadap pekerjaan. Teori ini menyimpulkan kondisi pekerjaan yang diprediksi berpengaruh terhadap keberhasilan karyawan dalam bekerja. Terdapat 5 karakteristik pekerjaan yang menghasilkan 3 kondisi psikologis yang nantinya akan membawa kepada hasil menguntungkan baik bagi karyawan maupun pekerjaannya. Lima karakteristik tersebut adalah: *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *job autonomy* dan *job feedback*. Perbedaan individual juga menjadi moderator dalam hubungan antara karakteristik pekerjaan dan hasil. *Skill variety*, *task identity* dan *task significance* mempengaruhi rasa keberartian pekerjaan yang dialami karyawan. *Job autonomy* mempengaruhi rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. *Job feedback* mengarahkan pada pengetahuan akan hasil dari kegiatan di dalam pekerjaan.

Teori Job Demands

Menurut model Karasek & Theorell (1990), *job design* terdiri atas *job control* dan *job demand*. *Job demands* mengacu pada aspek pekerjaan yang mensyaratkan usaha konsisten dari karyawan secara psikologis maupun fisik.

Job control mengacu pada sejauh mana karyawan dapat mengambil keputusan dalam melaksanakan pekerjaannya (De Spiegelaere, et al., 2012).

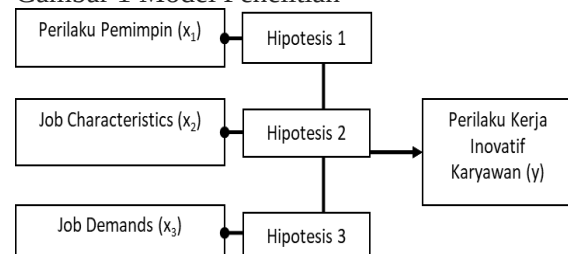
Job control terdiri atas otonomi di tempat kerja yang terdiri atas derajat kemandirian karyawan dalam mengatur pekerjaannya dan derajat kemampuan karyawan mengembangkan keterampilan profesional di dalam pekerjaan. Indikator berikutnya adalah *routine work*. Sedangkan *job demand* menggunakan 2 konsep: *time pressure* dan *emotional pressure* (De Spiegelaere, et al., 2012).

Job demand menggambarkan persyaratan pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan setiap hari dan bagaimana persyaratan ini dapat menjadi sumber tekanan psikologis (Janssen, 2000). *Job demand* dapat berupa bekerja di bawah suatu kondisi seperti jam kerja yang panjang, kecepatan tinggi, dan tekanan waktu (Dediu, Leka & Jain, 2018 dalam Medhaug & Mossige, 2020).

Model Penelitian

Untuk menjawab permasalahan penelitian, maka model penelitian dibuat dan dikelompokkan menjadi 2 bagian, yaitu: model keseluruhan dan model per fungsi. Model keseluruhan dibuat untuk menggambarkan hubungan antara *independent variable* dan *dependent variable* secara keseluruhan fungsi dan pada setiap fase perilaku kerja inovatif karyawan. Model per fungsi dibuat untuk menggambarkan hubungan antara *independent variable* dan *dependent variable* setiap fungsi (*core*, *technical* dan *support*) pada setiap fase perilaku kerja inovatif karyawan.

Gambar 1 Model Penelitian



METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Pendekatan di dalam penelitian ini adalah secara kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan suatu cara yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian yang sudah dirumuskan sebelumnya. Masalah

akan dijawab dengan data berupa angka atau skor yang dikumpulkan dari kuesioner dan kemudian diolah dan dianalisis secara statistik.

Tipe Penelitian

Tipe penelitian ini adalah *explanatory*. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan fenomena perilaku kerja inovatif karyawan di PT Adaro Indonesia (AI) secara khusus dan pencapaian inisiatif inovasi serta arahan strategis dalam membangun budaya inovasi secara umum. Hipotesis yang dibangun adalah hipotesis kausalitas. Hubungan dan pengaruh (sebab-akibat) antara *independent variable* dan *dependent variable* akan dijawab di dalam penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah karyawan AI. Total karyawan berjumlah 1230 berdasarkan data per tanggal 28 Oktober 2020. Karyawan PT Adaro Indonesia dikelompokkan menjadi 3 kelompok, yaitu: manajemen, staf dan non-staf.

Peneliti melakukan diskusi dengan kepala divisi Human Resources & General Affairs terkait pengambilan sampel. Berdasarkan diskusi diungkapkan bahwa pengembangan *leader* pada prinsipnya dilakukan di seluruh level. Namun, pada saat ini yang menjadi fokus pengembangan adalah di level *section head*. Sehingga terdapat kebutuhan untuk mengukur perilaku *leader* di level ini.

Dengan mengacu kepada rumus Slovin berikut dan error tolerance sebesar 5%, maka diperlukan minimal 142 supervisor yang mengisi kuesioner penelitian.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel
N = jumlah populasi
e = error tolerance

N = 221
e (error tolerance) = 5%
Jumlah sampel rencana (e=5%) = 142.35
Jumlah sampel rencana (dibulatkan) = 142

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini dilakukan 3 tahap analisis data, yaitu: uji asumsi klasik, analisis deskriptif dan Analysis of Variance (ANOVA), dan korelasi dan regresi. Uji asumsi klasik terdiri dari 3 bagian, yaitu: uji normalitas, uji

multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas. Ketiga uji asumsi klasik akan dilakukan dengan menggunakan aplikasi Minitab 19.

Analisis deskriptif akan dilakukan terhadap data karakteristik responden (usia dan masa kerja) dan skor variabel penelitian. Penelitian ini akan membahas data dari aspek pengukur tendensi pusat dan pengukur bentuk. Pengukur tendensi pusat terdiri atas rata-rata, nilai pusat distribusi data dan nilai yang paling banyak terjadi. Pengukur bentuk terdiri atas *skewness* dan *kurtosis*.

Analysis of Variance (ANOVA) adalah analisis untuk menentukan signifikansi perbedaan rata-rata antara beberapa kelompok data. *Null hypothesis* menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan rata-rata antara kelompok data yang sedang dianalisis. Biasanya, *significance level* (α) yang digunakan adalah 0,05.

Jika $p\text{-value} \leq \alpha$, maka *null hypothesis* ditolak, artinya terdapat perbedaan signifikan rata-rata antara kelompok data yang sedang dianalisis. Jika $p\text{-value} > \alpha$, maka *null hypothesis* diterima, artinya tidak terdapat perbedaan signifikan rata-rata antara kelompok data yang sedang dianalisis.

Korelasi yang digunakan di dalam penelitian ini adalah koefisien korelasi Pearson. Koefisien korelasi Pearson mengukur derajat hubungan linier antara 2 variabel. Koefisien korelasi memiliki nilai -1 sampai dengan +1. Interpretasi derajat hubungan linier mengacu kepada tabel 3.25. Koefisien korelasi bernilai 0 berarti tidak ada korelasi, bernilai -0,1 hingga -0,3 atau +0,1 hingga +0,3 berarti berkorelasi lemah, bernilai -0,4 hingga -0,6 atau +0,4 hingga +0,6 berkorelasi sedang, bernilai -0,7 hingga -0,9 atau +0,7 hingga +0,9 berarti berkorelasi kuat dan -1 atau +1 berarti berkorelasi sempurna.

Analisis regresi dalam statistika adalah salah satu metode untuk menentukan hubungan sebab-akibat antara satu variabel dengan variabel (-variabel) yang lain. *Null hypothesis* menyatakan bahwa *independent variable* tidak berpengaruh terhadap *dependent variable*. Biasanya, *significance level* (α) yang digunakan adalah 0,05. Jika $p\text{-value} \leq \alpha$, maka *null hypothesis* ditolak, artinya *independent variable* berpengaruh terhadap *dependent variable*. Jika $p\text{-value} > \alpha$, maka *null hypothesis* diterima, artinya *independent variable* tidak berpengaruh terhadap *dependent variable*.

HASIL PENELITIAN

Hasil dan pembahasan penelitian dibagi menjadi 4 bagian, yaitu: profil responden, hasil uji validitas dan reliabilitas, analisis deskriptif dan Analysis of Variance (ANOVA) dan hasil uji hipotesis.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada tahap awal, untuk variabel perilaku pemimpin (x_1) disimpulkan semua item valid karena semua nilai r -hitung $>$ r -tabel. Pada variabel *job characteristics* (x_2) disimpulkan semua item valid karena semua nilai r -hitung $>$ r -tabel. Pada variabel *job demands* (x_3), terdapat 1 item yang tidak valid karena nilai r -hitung $<$ r -tabel, yaitu: item $x_{3.5}$. Sehingga item ini dihilangkan dan tidak digunakan pada pengambilan data selanjutnya. Pada variabel perilaku kerja inovatif karyawan (y) disimpulkan semua item valid karena semua nilai r -hitung $>$ r -tabel.

Pada tahap awal, untuk variabel perilaku pemimpin (x_1) disimpulkan semua item reliabel karena nilai Cronbach's Alpha $>$ 0,7. Untuk variabel *job characteristics* (x_2) disimpulkan semua item reliabel karena nilai Cronbach's Alpha $>$ 0,7. Pada variabel *job demands* (x_3), terdapat 4 item yang tidak reliabel karena nilai Cronbach's Alpha $<$ 0,7, yaitu: $x_{3.2}$, $x_{3.3}$, $x_{3.6}$ dan $x_{3.7}$. Pada variabel perilaku kerja inovatif karyawan (y) disimpulkan semua item reliabel karena nilai Cronbach's Alpha $>$ 0,7.

Pada tahap sesudah pengambilan data, disimpulkan semua item dari semua variabel reliabel. Pada tahap sesudah pengambilan data, disimpulkan semua item dari semua variabel valid.

Analisis Deskriptif dan ANOVA

Analisis deskriptif variabel X_1 , X_2 , X_3 dan Y disimpulkan dalam tabel berikut.

Tabel 1 Analisis deskriptif X_1 , X_2 , X_3 DAN Y

Variable	N	Mean	SE Mean	StDev	Minimum	Median	Maximum	Skewness	Kurtosis
x_1 -r	116	3,7750	0,0536	0,5772	1,7143	3,8095	4,9524	-0,44	0,84
x_2 -r	116	3,8887	0,0369	0,3971	2,8182	3,9091	5,0000	0,03	0,32
x_3 -r	116	3,4163	0,0520	0,5597	2,1429	3,4286	4,7143	0,12	-0,44
y -r	116	3,6491	0,0454	0,4895	2,0000	3,6000	5,0000	-0,21	1,72

Data yang digunakan di dalam penelitian ini telah melewati uji asumsi klasik. Dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal, tidak terdapat masalah multikolinieritas (terdapat hubungan antar *independent variable*) maupun heteroskedastisitas. Pada variabel perilaku pemimpin, indikator dengan skor rata-rata tertinggi adalah *delegating* dan skor rata-rata terendah adalah *providing resources*. Sedangkan dari item, skor rata-rata tertinggi adalah $x_{1.10}$, yaitu "Pemimpin saya mendukung saya ketika saya ingin meng-improve suatu hal". Skor rata-rata terendah adalah $x_{1.18}$, yaitu "Pemimpin saya bersedia memberikan waktu dan budget untuk usaha-usaha inovatif".

Pada variabel *job characteristics*, indikator dengan skor rata-rata tertinggi adalah *task significance* dan skor rata-rata terendah adalah *job autonomy*. Sedangkan dari item, skor rata-rata tertinggi adalah $x_{2.5}$, yaitu "Hasil pekerjaan saya berpengaruh secara signifikan terhadap kehidupan orang lain". Skor rata-rata terendah adalah $x_{2.8}$, yaitu "Karakteristik

pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk kemandirian dan kebebasan dalam hal mengerjakannya".

Pada variabel *job demands*, indikator dengan skor rata-rata tertinggi adalah $x_{3.1}$ yaitu "Apakah anda harus bekerja dengan cepat?" dan skor rata-rata terendah adalah $x_{3.8}$ yaitu "Apakah beban kerja merupakan masalah bagi anda?". Pada variabel perilaku kerja inovatif karyawan, indikator dengan skor rata-rata tertinggi adalah *idea championing* dan skor rata-rata terendah adalah *idea application*. Sedangkan dari item, skor rata-rata tertinggi adalah Y_{02} , yaitu "Seberapa sering saya memiliki keingintahuan tentang bagaimana suatu hal dapat di-improve" dan skor rata-rata terendah adalah Y_{01} , yaitu "Seberapa sering saya memerhatikan hal-hal yang bukan bagian dari rutinitas pekerjaan sehari-hari".

Skor rata-rata tertinggi variabel x_1 ada pada fungsi *support* dan terendah pada *technical*. Skor rata-rata tertinggi variabel x_2 ada pada fungsi *technical* dan terendah pada *core*. Skor rata-rata tertinggi variabel x_3 ada

pada fungsi *core* dan terendah pada *support*. Skor rata-rata tertinggi variabel *y* ada pada fungsi *technical* dan terendah pada *core*.

Tabel 2 Skor rata-rata berdasarkan fungsi

Fungsi	x ₁	x ₂	x ₃	y
Core (C)	3.724	3.873	3.629	3.600
Technical (T)	3.722	3.914	3.396	3.677
Support (S)	3.834	3.913	3.361	3.643

Untuk melihat signifikansi perbedaan skor variabel *x*₁, *x*₂ dan *x*₃ antar fungsi dilakukan uji Analysis of Variance (ANOVA). Disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan antara skor rata-rata fungsi *core*, *technical* dan *support*. Baik untuk variabel perilaku pemimpin, *job characteristics*, *job demands* dan perilaku kerja inovatif karyawan.

Hasil Uji Hipotesis

Hasil uji regresi perilaku pemimpin (*x*₁), *job characteristics* (*x*₂) dan *job demands* (*x*₃) terhadap perilaku kerja inovatif karyawan (*y*) adalah sebagai berikut.

Persamaan regresi:

$$y = 2,379 + 0,1240 x_1 + 0,272 x_2 - 0,0750 x_3$$

Model summary:

S	R-sq	R-sq(adj)	R-sq(pred)
0,473303	8,93%	6,49%	0,00%

Diperoleh *r-square* sebesar 8,93% yang artinya perilaku kerja inovatif karyawan dipengaruhi oleh variabel perilaku pemimpin, *job characteristics* dan *job demands* sebesar 8,93%. Sedangkan 91,07% dipengaruhi oleh faktor lain. Faktor yang paling berpengaruh dalam model regresi ini adalah *job characteristics* (*x*₂)

Tabel 4.4 Tabel *p-value* hasil uji regresi

Source	DF	F-Value	P-Value
Regression	3	3,66	0,015
x1-r	1	2,24	0,137
x2-r	1	4,71	0,032
x3-r	1	0,83	0,366

Penelitian ini menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin berkorelasi lemah dan tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, maka penelitian ini memberikan kesimpulan yang sama dengan Eenink (2012) dan berbeda dengan Hartjes (2010) dan Oukes (2010).

Salah satu yang jadi penyebab adalah level karyawan yang dijadikan responden, yaitu: supervisor. Supervisor merupakan level tertinggi pada kelompok staf. Pada level ini, mereka sudah memiliki kemandirian serta inisiatif yang tinggi untuk berinovasi, sehingga tidak terlalu dipengaruhi oleh faktor perilaku pemimpin. Untuk mengetahui hal ini lebih dalam, diperlukan penelitian lanjutan yang memasukkan responden dari level staf kategori *foreman* dan level non-staf. Namun, hasil dari pengolahan data kuesioner sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk menggambarkan profil perilaku pemimpin serta potensi perbaikan pada program peningkatan budaya inovasi.

Job characteristics disimpulkan sebagai faktor yang paling berpengaruh dibandingkan perilaku pemimpin dan *job demands*. Ini sejalan dengan model *Job Characteristics* dari Hackman & Oldham. *Skill variety*, *task identity* dan *task significance* memunculkan rasa keberartian pekerjaan. *Job autonomy* menimbulkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. *Job feedback* memberikan pengetahuan akan hasil dari kegiatan di dalam pekerjaan. Semua kondisi psikologis ini akan menghasilkan motivasi internal yang tinggi, bertumbuhnya karyawan secara pribadi dan profesional, kepuasan terhadap pekerjaan dan efektivitas yang tinggi dalam pekerjaan. Semuanya akan berkontribusi pada perilaku kerja inovatif karyawan. Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, maka penelitian ini memberikan kesimpulan yang sama dengan Werleman (2016).

Dari 5 indikator, *skill variety* adalah indikator yang memiliki korelasi paling tinggi pada fase *opportunity exploration*, *idea championing* dan *idea application*. Sedangkan pada fase *idea generation*, indikator yang memiliki korelasi paling tinggi adalah *job feedback*.

Menurut pengamatan peneliti, program *knowledge sharing* dapat digunakan sebagai media untuk meningkatkan *skill variety* karyawan. Melalui *knowledge sharing*, karyawan mendapat kesempatan mempelajari hal baru di luar rutinitasnya, mengenalkan ide inovasi baru pada rekan kerjanya, dan terdorong untuk mengaplikasikan ide inovasinya. Untuk *job feedback*, karyawan membutuhkan petunjuk dari pekerjaannya bahwa pekerjaan tersebut sudah dilakukan dengan baik atau tidak. Hal ini diperlukan untuk mengidentifikasi adanya masalah dan

menghasilkan solusi untuk masalah tersebut. Saat ini sudah ditetapkan indikator-indikator keberhasilan mulai dari level individu hingga perusahaan. Dapat dipertimbangkan untuk mengevaluasi kembali ketercukupan indikator-indikator keberhasilan tersebut.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *job demands* tidak berkorelasi dan tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Sehingga menurut peneliti tidak diperlukan untuk dianalisis lebih lanjut perihal potensi pengembangan program dengan mempertimbangkan *job demands*.

Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, maka penelitian ini memberikan kesimpulan yang berbeda dengan Medhaug & Mossige (2020), De Spiegelaere (2012) dan Janssen (2010). Ketiga penelitian ini menyimpulkan bahwa korelasi antara *job demands* dengan perilaku kerja inovatif adalah lemah. Sedangkan hasil regresinya menunjukkan adanya pengaruh *job demands*. Namun, kesimpulan penelitian ini serupa dengan Adler & Koch (2017) yang menyatakan terdapat korelasi yang lemah dan tidak adanya pengaruh antara *job demand* dengan perilaku kerja inovatif karyawan.

Tidak berpengaruhnya *job demands* terhadap perilaku kerja inovatif karyawan disebabkan oleh hal yang serupa pada faktor perilaku pemimpin, yaitu: level karyawan yang dijadikan responden (supervisor). Pada level ini, karyawan memiliki kemandirian serta inisiatif yang tinggi untuk berinovasi. Penyebab berikutnya adalah perilaku kerja inovatif karyawan sendiri merupakan kumpulan dari beberapa fase. Pada fase *opportunity exploration* dan *idea generation*, faktor *job demands* dapat berfungsi sebagai pemicu bagi karyawan untuk mencari metode kerja atau alat baru agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih cepat dan mudah di dalam waktu yang terbatas. Tetapi pada fase *idea championing* dan *idea generation*, faktor *job demands* berpotensi mempersulit upaya karyawan dalam berinovasi.

Pada fase *idea championing*, karyawan perlu membangun komunikasi yang baik dengan personil kunci dan orang-orang terkait untuk mendukung ide inovasinya. Pada fase *idea application*, karyawan membutuhkan waktu untuk merealisasikan ide inovasinya. Sehingga, pada kedua fase akhir ini, *job demands* yang tinggi berpotensi menghalangi upaya inovasi karyawan.

Dengan hasil ini, di mana responden yang digunakan adalah level supervisor, 3 *independent variable* yang dianalisis (perilaku pemimpin, *job characteristics* dan *job demands*) dan 1 yang terkonfirmasi berpengaruh (*job characteristics*), dan penilaian satu arah dari karyawan, maka untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan responden dari level *foreman* dan non-staf, memasukkan faktor-faktor lain yang diduga berpengaruh dan menambahkan penilaian dari pemimpin.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan pengamatan di dalam penelitian ini, faktor-faktor lain yang berpotensi untuk diteliti kembali adalah sebagai berikut.

1. Faktor Pekerja

Penelitian ini belum memasukkan faktor pekerja. Salah satu faktor pekerja adalah kompetensi. Kompetensi karyawan terkait pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (*task-related competence*) dan kompetensi terkait kemampuan mengambil inisiatif (*action competence*) disimpulkan berkorelasi positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan oleh Hartjes (2010).

2. Faktor Organisasi

Penelitian ini belum memasukkan faktor organisasi terkait *training*, *organization climate* dan *organization culture*.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap perilaku pemimpin, *job characteristics*, *job demands* dan perilaku kerja inovatif karyawan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Dari ketiga *independent variable*, hanya satu *independent variable* yang terbukti berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan, yaitu *job characteristics*. Variabel perilaku pemimpin tidak berpengaruh dapat disebabkan karena responden di dalam penelitian ini adalah di level supervisor yang kemandirian dan motivasi berinovasinya sudah tinggi.
2. Pada analisis per fase perilaku kerja inovatif karyawan, ditemukan bahwa *job characteristics* berpengaruh pada fase *idea generation* dan perilaku pemimpin berpengaruh pada fase *idea application*.

3. Pada analisis per fungsi, ditemukan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh pada fase *idea championing* dan *idea application* pada fungsi *core*. Pada fungsi *technical* tidak ditemukan variabel yang berpengaruh. Sedangkan pada fungsi *support* ditemukan bahwa *job characteristics* berpengaruh pada fase *idea generation* dan *idea application*.
4. Terdapat kecenderungan nilai yang tinggi dan homogen pada variabel perilaku pemimpin dan perilaku kerja inovatif karyawan yang dapat disebabkan penilaian berasal dari karyawan saja, tidak memasukkan penilaian dari pemimpin.
5. Meskipun tidak didapatkan kesimpulan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif karyawan, terkait arahan strategis perusahaan yang menekankan pada keteladanan pemimpin, penelitian ini menyimpulkan bahwa skor perilaku pemimpin sudah cukup tinggi untuk indikator *delegating* (3,925) dan *support for innovation* pada item "Pemimpin saya mendukung saya ketika saya ingin meng-improve suatu hal" (4,060).
6. Tidak ditemukan perbedaan signifikan pada *job characteristics* dan *job demands* antar fungsi.
7. Skor rata-rata tertinggi *job characteristics* pada indikator *task significance* (4,125) dan *task identity* (3,927). Sedangkan pada perilaku kerja inovatif karyawan, skor rata-rata tertinggi pada indikator *idea championing* (3,728).

Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap perilaku pemimpin, *job characteristics*, *job demands* dan perilaku kerja inovatif karyawan, maka dapat disarankan beberapa hal baik untuk penelitian selanjutnya maupun untuk perusahaan.

Saran untuk penelitian selanjutnya

1. Untuk penelitian selanjutnya disarankan menambahkan responden dari level *foreman* dan non-staf serta mempertimbangkan penggunaan penilaian 2 pihak (atasan/pemimpin dan bawahan/karyawan), baik untuk perilaku pemimpin maupun perilaku kerja inovatif karyawan.
2. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk mempertimbangkan faktor-faktor lain yang diduga berpengaruh, antara lain: faktor pekerja (*task-related competence* dan *action competence*) dan faktor organisasi (*training*, *organization culture* dan *organization climate*)

Saran untuk perusahaan

Program-program berikut dapat dipertimbangkan bagi perusahaan dalam mewujudkan budaya inovasi, yaitu:

1. Program terkait indikator *idea application*, yaitu: mengembangkan materi, metode dan media yang mempermudah karyawan menyampaikan ide inovasinya, membuat pelaporan informatif, komprehensif dan terdistribusi periodik mengenai peran atau kontribusi karyawan dalam setiap inisiatif inovasi dan pencatatan khusus mengenai kendala dan tindak lanjut pada setiap inisiatif inovasi.
2. Program yang sudah dimulai, yaitu *knowledge sharing* agar dapat terus ditingkatkan karena menurut peneliti akan mendukung peningkatan indikator *opportunity exploration* dan *skill variety*.
3. Program yang sudah dimulai, yaitu *project sponsor review* agar dapat terus ditingkatkan karena menurut peneliti program ini dapat menjadi wadah bagi pemimpin untuk mendemonstrasikan indikator *providing resources*. Pada saat *project sponsor review*, pemimpin dapat mengarahkan karyawan untuk menyusun analisis *cost & benefit*, memberikan dukungan dan persetujuan terhadap ide inovasi yang disampaikan.
4. Program yang juga diusulkan terkait indikator *providing resources* adalah: melengkapi kompetensi karyawan dalam hal analisis *cost & benefit* dan komparasi alternatif ide inovasi berdasarkan kriteria biaya atau berkolaborasi dengan departemen yang memiliki kompetensi di bidang ini.
5. Program *coaching* untuk fungsi *core* agar dapat ditekankan pada bagian peran perilaku pemimpin khususnya pada fase *idea championing* dan *idea application*.
6. Program *coaching* untuk fungsi *support* agar dapat dirancang dengan mempertimbangkan faktor peningkatan *job characteristics* khususnya pada fase *idea generation* dan *idea application*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Nor Hazana, Ping, Lee Lee, Wahab, Eta dan Shamsuddin, Alina. (2014). *Proceedings of the 2014 IEEE ICMIT*, p. 76 – 80.
- Anjum, Adeel, Sabir, Hazoor, M., Makhdoom, Habib ur Rehman dan Hussain, M. Saddam. (2016). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 6, No. 10, p. 356 – 368.
- Adler, Mareike dan Koch, Anna K. (2017). Expanding the job demands-resources model to classify innovation-predicting working conditions. p. 175 – 203. University of Hamburg, Jerman.
- Akoglu, Haldun. (2018). User's guide to correlation coefficients. *Turkish Journal of Emergency Medicine*. 18, p. 91 – 93.
- Akram, Tayyaba., Lei, Shen dan Haider, Muhammad Jamal. (2016). The impact of relational leadership on employee innovative work behavior in IT industry of China. *Arab Economic and Business Journal*. 11, p. 153 – 161.
- Amir, Muhammad Taufiq. (2015). Validation of innovative behavior as a multidimensional construct. *Jurnal Manajemen Teknologi*. Vol.14, No.1, p. 66 – 80.
- Bjornberg, Nathan Haugejorde. (2017). Creativity and innovation through the job demands-resources model. *Dissertation*. Old Dominion University, Amerika Serikat.
- Contreras, Francoise, Espinosa, Juan C., Dornberger, Utz dan Acosta, Yonni Angel Cuero. (2017). Leadership and employees' innovative work behavior: test of a mediation and moderation model. *Asian Social Science*. Vol. 13, No. 9, p. 9 – 25.
- De Jong, J. P. J. (2000). Measuring innovative intensity: scale construction. *Research Report*.
- De Jong, J. P. J. (2007). Individual innovation: the connection between leadership and employees' innovative work behavior.
- De Jong, J. P. J. dan Den Hartog, Deanne N. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 10, No. 1, p. 41 – 64.
- De Jong, J. P. J. dan Den Hartog, Deanne N. (2008). Innovative work behavior: measurement and validation. *Research Report*.
- De Spiegelaere, Stan, Gyes, Guy Van dan Van Hootegem, Geert. (2012). Job design and innovative work behavior: one size does not fit all types of employees. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*. Vol. 8, Issue 4, p. 5 – 20.
- De Spiegelaere, Stan, Gyes, Guy Van, Vandekerckhove, Sem dan Van Hootegem, Geert. (2012). Job design and innovative work behavior enabling innovation through active or low-strain jobs. *Working Paper*. HIVA – Research Institute for Work and Society, Belgia.
- De Spiegelaere, Stan, Gyes, Guy Van, De Witte, Hans, Niesen, Wendy dan Hootegem, Geert Van. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 23, No. 3, p. 318 - 330
- Eenink, Aya Jeske. (2012). HR practices and innovative work behavior: the leader leads towards innovation: case study at Akzonobel Aerospace Coatings. *Bachelor Assignment*. University of Twente, Belanda.
- Faturochman. (1997). *The job characteristics theory: a review*. Buletin Psikologi. Tahun V, No. 2.
- Hagelaar, Geoffrey. (2018). *Influencing factors in innovation on individual and group level*. Wageningen University & Research, Belanda.
- Hartjes, B. J. G. (2010). Aligning employee competences with organizational innovation strategy: a case study at B. V. Twentsche Kabelfabriek. *Thesis*. University of Twente, Belanda.
- Hartono, Jogiyanto. (2016). Metodologi penelitian bisnis: salah kaprah dan pengalaman-pengalaman. Edisi 6. Yogyakarta: BPFE – YOGYAKARTA.
- Janssen, Onne. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 73, p. 287 – 302.
- Johari, Johanin, Mit, Daratul Ambia Che dan Yahya, Kirana. (2009). Construct

- validation of the job characteristics scale in the Malaysian public service setting. *International Review of Business Research Papers*. Vol. 5, No. 3, p. 58 – 71.
- June, Sethela dan Kheng, Yeoh Khar. (2013). Innovative Work Behavior (IWB) in the Knowledge Intensive Business Service (KIBS) sector in Malaysia: the effect of Leader-Member Exchange (LMX) and Social Capital (SC). *Asian Social Science*. Vol. 10, No. 2, p. 172 – 182.
- Kamilah, Eka Nur. (2015). Pengaruh keterampilan mengajar guru terhadap hasil belajar siswa pada mata pelajaran Akuntansi. repository.upi.edu
- Khan, Muhammad Jamshed, Aslam, Naeem dan Riaz, Muhammad Naveed. (2012). Leadership styles as predictors of innovative work behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*. Vol. 9, No. 2, p. 17 – 22.
- Kiyani, Asif Ayub, Ayupp, Kartinah dan Rasool, Shahid. (2018). Construct validation of job characteristics in an Asian context: an evidence among academicians in private universities in Pakistan. *International Journal of Business and Society*. Vol. 19, No. 3, p. 816 – 832.
- Kogabayev, Timur. (2017). The definition and classification of innovation. *HOLISTICA*. Vol 8, Issue 1, p. 59 – 72.
- Li, Xiangyin dan Zheng, Yishuang. (2014). The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices. *Journal of Service Science and Management*. 7, p. 446 – 450.
- Medhaug, Malene Hognaland dan Mossige, Henriette Omberg (2020). What encourages innovative work behavior at a firm-level?. *Thesis*. University of Stavanger, Norwegia.
- Mulyono. (2019). Analisis Uji Asumsi Klasik. <https://bbs.binus.ac.id/management/2019/12/analisis-uji-asumsi-klasik/>. Dec, 2, 2019.
- National Institutes of Health. (2019). Sample Size Calculations for the Modular Grant Application Process Outcome Evaluation Study.
- Nodl, Bianca. (2017). The influence of leadership behavior on IWB: the case of a pharmaceutical company in Germany. *Thesis*. University of Twente, Belanda.
- Nurjaman, Kadar, Marta, M. Sandi, Eliyana, Anis, Kurniasari, Dewi dan Kurniasari, Dedeh. (2019). Proactive work behavior and innovative work behavior: moderating effect of job characteristics. *Humanities & Social Sciences Reviews*. Vol. 7, No. 6, p. 373 – 379.
- Oukes, Tamara. (2010). Innovative work behavior: a case study at a tire manufacturer. *Thesis*. University of Twente, Belanda.
- Popa, Ioan Lala, Preda, Gheorghe dan Boldea, Monica. (2010). A theoretical approach of the concept of innovation. p 151 – 156.
- Sari, Artika Novriyana dan Ulfa, Cherly Kemala. (2013). The Analysis of Employee Innovation Behavior based on Four Quadrants Organization Climate. *PREDICARA*. Vol. 2, No. 1
- Taghipour, Azin dan Dezfuli, Zahra Khadem. (2013). Innovative Behaviors: Mediate Mechanism of Job Attitudes. *Social and Behavioral Sciences*. 84, p. 1617 – 1621.
- Werleman, Amaris A. (2016). The effect of enriched job design on innovative work behavior. *Thesis*. Tilburg University, Belanda.
- Zawawi, Nor Fadiyah Mohd., Wahab, Sazali Abd., Al-Mamun, Abdullah, Yaacob, Abu Sofian, A/L Samy, Naresh Kumar dan Fazal, Syed Ali. (2016). Defining the concept of innovation and firm innovativeness: a critical analysis from resource-based view perspective. *International Journal of Business and Management*. Vol. 11, No. 6, p. 87 – 94.
- Corporate Letter Attachment to President Director's Message of 2020, PT Adaro Energy, Tbk.
- Manual Sistem Manajemen Mutu, Lingkungan, Energi, Kesehatan dan Keselamatan Kerja PT Adaro Indonesia, Rev. 06, Juli 2020.
- https://id.wikipedia.org/wiki/Analisis_regresi
<https://rumushitung.com/2013/06/08/tabel-r-statistika-dan-cara-membacanya/>