

Kesejahteraan, Motivasi, dan Inovasi: Peran Mediasi Motivation to Learn dalam Hubungan Well-Being Oriented Management dan Innovative Work Behavior

Aloysia Desy Pramusiwi^{1*}, Tegar Satya Putra²

^{1,2} Departmen Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Corresponding Author: aloyasia.desy@uajy.ac.id

Abstrak

Studi ini bertujuan untuk meneliti bagaimana *Well-being Oriented Management* (WOM) dapat mendorong inovasi karyawan. Belum banyak literatur yang mengkaji inovasi sebagai sebuah tuntutan pekerjaan yang menyita sumber daya pegawai. Maka dari itu, penelitian ini menilik hubungan antara WOM, salah satu pendekatan pengelolaan karyawan yang mengedepankan kesejahteraan, *Motivation To Learn* (MTL) dan *Innovative Work Behavior* (IWB) menggunakan metode kuantitatif. Kuesioner didistribusikan kepada 150 responden dan dianalisis menggunakan SEM-PLS. Temuan menyoroti bahwa WOM berdampak positif pada MTL, yang pada gilirannya meningkatkan IWB. Selain itu, MTL berperan sebagai mediator parsial antara WOM dan IWB. Secara singkat, studi ini menunjukkan pentingnya WOM dalam mendorong inovasi karyawan. Manajer disarankan mengadopsi praktik tersebut untuk mendukung karyawan dalam berinovasi dan memastikan kesejahteraan mereka terpenuhi, mengingat inovasi adalah suatu kegiatan yang menantang.

Kata Kunci : Well-being Oriented Management, Motivation to Learn, Innovative Work Behavior

Abstract

The study aims to examine how well-being oriented management can foster employee innovation. Focusing on the problem of high job demands from innovative behavior, which can deplete employee resources, the research employed a quantitative method, distributing questionnaires to 150 respondents and analyzing the data using SEM-PLS. The findings highlight that well-being oriented management positively impacts motivation to learn, which in turn, enhances innovative work behavior. Furthermore, motivation to learn serves as a partial mediator between well-being oriented management and innovative behavior. Conclusively, the study emphasizes the significance of well-being oriented management in encouraging employee innovation, suggesting managers adopt such practices to support employees in their creative endeavors and ensure their well-being, considering the demanding nature of innovation tasks.

Keyword: Well-being Oriented Management, Motivation to Learn, Innovative Work Behavior

1. Pendahuluan

Inovasi telah terbukti sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi dan kreativitas serta inovasi individu kunci untuk inovasi tingkat organisasi. Keunggulan kompetitif organisasi menjadi salah satu kunci untuk memastikan bisnis perusahaan dapat bertahan dan mampu bersaing. Ide-ide inovatif merupakan faktor penting bagi kesuksesan organisasi (AlEssa & Durugbo, 2021). Inovasi terbukti sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi sehingga kreativitas serta inovasi individu menjadi kunci dalam inovasi organisasi (Shanker et al., 2017). *Innovative work behavior* (IWB) menjadi salah satu faktor penentu dalam keunggulan kompetitif organisasi (Shin et al., 2017). Adanya tantangan dan kompetisi secara global, ekspektasi pelanggan, atau perubahan permintaan pasar menuntut perusahaan untuk melakukan inovasi. Dengan demikian, membutuhkan keterlibatan karyawan untuk melakukan inovasi sehingga membantu kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi dan meningkatkan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif individu (Afsar & Umrani, 2020a). Selain itu, perilaku kerja inovatif karyawan dapat dilihat juga sebagai interaksi yang kompleks dan adanya hubungan sebab akibat dari individu. Kendati IWB merupakan kunci dari kesuksesan organisasi, literatur terkait penelitian inovasi mengkaji dari perspektif pekerjaan dan kinerja organisasi tanpa menyadari bahwa inovasi adalah aktivitas yang menuntut kognitif dan emosional (Salas-Vallina et al., 2020). Tuntutan organisasi kepada karyawan untuk menunjukkan perilaku inovatif adalah



salah satu bentuk tuntutan pekerjaan yang tinggi (Dixit & Upadhyay, 2021). Selain itu, inovasi merupakan proses yang menuntut dan menghabiskan banyak sumber daya, meskipun meningkatkan kinerja perusahaan, namun dapat menguras sumber daya karyawan. Karyawan yang memiliki potensi kreatif dan inovatif akan mempraktikkan perilaku inovatif ketika mereka merasakan adanya dukungan kuat dari organisasi dan memahami inisiatif dan upaya inovatif dari karyawan dalam mencoba suatu hal yang baru dan berbeda (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019; Shanker et al., 2017). Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk dapat menyediakan *innovative climate* dengan cara menciptakan praktik SDM yang mendorong inovasi di tempat kerja.

MSDM berperan dalam mendukung karyawan dalam menerapkan proses inovasi, terutama untuk tugas-tugas yang memiliki tuntutan tinggi. MSDM harus memperhatikan *well-being* karyawan agar kebutuhan dasar psikologis, fisik, dan sosialnya dapat terpenuhi. Oleh karena itu, MSDM harus menjalankan praktik-praktik SDM yang berpusat pada karyawan untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan. (Salas-Vallina et al., 2020), menciptakan konsep *well-being oriented management* (WOM) yang dikaitkan dengan IWB. WOM merupakan praktik SDM yang mementingkan dan berfokus pada *well-being* karyawan. WOM berfokus pada *well-being* karyawan dan dapat memiliki dampak pada individual feelings dan attitudes sehingga dapat mempengaruhi tingkat perilaku kerja inovatif yang lebih tinggi.

Dalam melakukan inovasi, salah satu hal yang mendasar adalah tingkat kreativitas individu dan perilaku proaktif di lingkungan kerja mereka. Menurut Afsar & Umrani (2020), komitmen secara terus menerus untuk belajar merupakan inti dari inovasi. *Learning orientation* menjadi hal yang diperlukan untuk kreativitas dan perilaku kreatif dalam menghasilkan ide baru menjadi dasar individu memiliki perilaku kerja inovatif dalam menerapkan ide-ide yang berguna. *Learning orientation* menjadi salah satu orientasi motivasi sehingga hal ini dapat melibatkan individu dalam menghasilkan dan mengimplementasikan ide-ide berguna (Afsar & Umrani, 2020). *Motivation to learn* (MTL) adalah keinginan karyawan untuk mempelajari pengetahuan atau wawasan baru yang mendorong seseorang untuk kreatif dan inovatif dalam pekerjaannya (Gong, 2010). Dengan demikian, MTL berkaitan erat dan berperan penting pada IWB karyawan karena diperlukan komitmen dan motivasi untuk belajar secara terus menerus dan perlu adanya perilaku proaktif dari individu. Inovasi memerlukan banyak sumber daya dari dalam diri karyawan dan inovasi menjadi hal yang menguras sumber daya karyawan karena memiliki tuntutan yang tinggi bagaimana individu memberikan kebaharuan ide yang dapat diberikan untuk organisasi dan perusahaan. Oleh karena itu, *well-being* karyawan menjadi berkurang ketika sumber daya dari dalam diri karyawan habis karena tuntutan tersebut. Dengan demikian, karyawan akan membutuhkan sumber daya untuk dapat terlibat dalam MTL dan IWB. WOM akan memberikan sumber daya tambahan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan MTL dan perilaku kerja inovatif. Dalam penelitian terkait hubungan WOM dan IWB masih belum banyak dibahas dan diteliti. Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini untuk menguji hubungan antara ketiga konstruk tersebut pada karyawan di berbagai jenis organisasi. Selain itu, untuk memperluas model WOM yang diciptakan oleh (Salas-Vallina et al., 2020) dengan menambahkan *motivation to learn* sebagai mediator antara *well-being oriented management* dan *innovative work behavior*. Oleh karena itu, hasil dari penelitian ini akan berkontribusi pada literatur SDM, khususnya dampak positif WOM pada *outcome* karyawan yaitu IWB. Terakhir, berdasarkan telaah literatur yang dilakukan peneliti, koneksi dari WOM, IWB, belum banyak diteliti, maka dari itu penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara ketiga konstruk tersebut pada karyawan di berbagai tipe dan jenis organisasi.

2. Kajian Literatur dan Hipotesis

2.1 Job Demand-Resources & Self-Determination Theory

Job Demand-Resources (JD-R) theory menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dapat dikategorikan sebagai tuntutan pekerjaan atau sumber daya pekerjaan, yang memulai proses langsung atau tidak langsung yang mempengaruhi *well-being* dan kinerja (*outcome*) seperti *engagement* (Bakker & Demerouti, 2017). Tuntutan pekerjaan (misalnya beban kerja yang tinggi, tuntutan kognitif, ambiguitas peran) adalah segala aspek fisik, sosial, atau psikologis dari pekerjaan yang memerlukan upaya fisik atau mental terus-menerus dari karyawan. Sumber daya pekerjaan (misalnya otonomi, dukungan sosial, keamanan kerja) adalah elemen fisik, interpersonal, dan psikologis pekerjaan yang berkontribusi terhadap motivasi intrinsik atau ekstrinsik serta dapat membantu mencapai tujuan dan mengurangi tingkat stres (Bakker & Demerouti, 2017). JD-R menunjukkan bahwa meskipun pekerjaan yang dimiliki



memiliki tuntutan yang tinggi, karyawan dapat menurunkan tingkat stress jika organisasi dapat memberikan sumber daya pekerjaan untuk mendukung karyawan. Selain itu, *job resources* secara khusus mampu mempengaruhi motivasi ketika tuntutan pekerjaan yang dimiliki karyawan tinggi.

Self-determination theory (SDT) merupakan pendekatan untuk mengetahui motivasi intrinsik dan personality individu yang menggarisbawahi pentingnya bertumbuhnya sumber daya dalam diri manusia untuk pengembangan *personality* dan pengaturan perilaku diri individu (Deci & Ryan, 2014; Ryan & Deci, 2000). Selain itu, adanya kondisi yang mendukung pengalaman kebutuhan individu, seperti otonomi, kompetensi dan keterkaitan dapat menumbuhkan bentuk motivasi dan engagement pada aktivitas mereka seperti dapat meningkatkan kinerja, ketekunan, dan kreativitas. Selanjutnya, didukung juga bahwa individu memiliki kecenderungan untuk berkembang, dapat menguasai tantangan yang dihadapi, dan dapat mengintegrasikan pengalaman baru yang mereka dapatkan ke dalam kesadaran diri (Bakker & Demerouti, 2017; Deci & Ryan, 2014; Ryan & Deci, 2000)

2.2 WOM, Motivation to Learn (MTL) and IWB

Menurut Salas-Vallina et al (2020), WOM terdiri dari empat praktik yaitu *enriching*, *strengthening*, *connecting* dan *empowering* yang sepenuhnya mendukung dan fokus pada karyawan. Keempat praktik WOM ini menunjukkan sumber daya yang dimiliki oleh individu. Selanjutnya, dapat meningkatkan motivasi individu ketika tuntutan pekerjaan karyawan tinggi. JD-R dapat menjadi dasar bagi individu untuk menunjukkan *Motivation To Learn (MTL)* mereka. WOM dapat menjaga *well-being* karyawan secara khusus karena berorientasi pada kebutuhan individu di tempat kerja. WOM sebagai kumpulan praktik sumber daya manusia yang berfokus pada karyawan dapat dilihat sebagai *job resources* yang mendorong output dan inovasi karyawan (Berber & Lekovic, 2018). Dengan adanya job resource tersebut, dapat meningkatkan orientation learning karyawan. Dengan demikian, berikut dirumuskan hipotesis 1 penelitian ini:

H1: *Well-being Oriented Management* berpengaruh positif pada Motivation To Learn

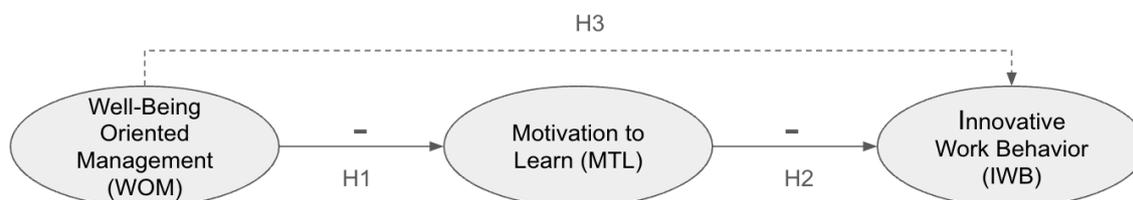
Menurut Janssen (2000), IWB artinya perilaku karyawan untuk menciptakan, memperkenalkan, dan menerapkan ide-ide baru dengan sengaja di tempat kerja, dalam kelompok atau organisasi dengan tujuan memberikan kontribusi terhadap kinerja. IWB merupakan hal yang cukup kompleks, termasuk *non-routine behavior* di mana karyawan dapat menciptakan ide baru yang bermanfaat untuk diimplementasikan dengan menghindari pemikiran tradisional dan status quo di mana akan meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi (De Jong & Den Hartog, 2007; Kessel et al. 2012). Menurut (Ryan & Deci, 2000) adanya situasi yang mendukung pemenuhan kebutuhan individu seperti otonomi, kompetensi dan keterikatan dapat menumbuhkan motivasi intrinsik untuk meningkatkan kreativitas mereka. Pada akhirnya, motivasi intrinsik untuk mencari pengetahuan baru menjadi hal yang penting untuk meningkatkan kinerja individu. Dengan demikian, berikut dirumuskan hipotesis 2 penelitian ini:

H2: *Motivation To Learn (MTL)* berpengaruh positif pada Innovative Work Behavior

Menurut (Afsar & Umrani, 2020), individu yang memiliki *MTL* yang kuat, selanjutnya akan berusaha untuk belajar dalam situasi kapanpun akan berusaha untuk mengidentifikasi peluang yang berpotensi individu akan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang baru. Oleh karena itu, individu yang memiliki *MTL* yang tinggi akan melihat tugas yang sulit sebagai proses pembelajaran, berusaha mencari umpan balik dengan tujuan untuk melakukan perbaikan secara terus menerus untuk dirinya, dan melihat kegagalan sebagai kesempatan mereka untuk belajar. Dengan demikian, *MTL* dapat memungkinkan karyawan untuk lebih banyak mengerjakan upaya dalam memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru sehingga dapat meningkatkan innovative behavior (Yu et al., 2018). Selanjutnya, karyawan yang memiliki motivasi intrinsik dapat berkontribusi pada perilaku inovatif karena mereka merasa memiliki kendali atas aktivitas mereka, namun demikian dibutuhkan komitmen serta *MTL* secara terus menerus. Inovasi membutuhkan sumber daya individu karena dibutuhkan untuk menciptakan ide-ide baru. Oleh karena itu, inovasi akan menguras sumber daya individu dan dapat menurunkan *well-being* mereka. *Well-being oriented management* merupakan salah satu bentuk praktik SDM yang dapat diberikan pada karyawan untuk memberikan tambahan sumber daya yang diperlukan karyawan dalam menjalankan *MTL* dan *IWB*. Hubungan tersebut dapat digambarkan dari model JDR dan SDT. Dengan demikian, berikut dirumuskan hipotesis 3 penelitian ini:

H3: *Motivation to Learn* memediasi hubungan antara Well-being Oriented Management dan Innovative Work Behavior

Berdasarkan hipotesis yang disebutkan di atas, gambar 1 di bawah adalah model konseptual dari penelitian ini:



Gambar 1
Model Konseptual Penelitian

3. Data dan Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian *explanatory*. Jenis penelitian *explanatory* bertujuan untuk mencari sebab, akibat, atau melakukan pengujian ke sebuah teori di konteks yang baru (Neuman, 2014). Secara khusus, penelitian ini mencoba menilik dampak dari *Well-being Oriented Management* (WOM) terhadap *Motivation to Learn* (MTL) dan *Innovative Work Behavior* (IWB).

Pendekatan pengambilan sampel dilakukan dengan salah satu teknik non-probability sampling, purposive sampling. Berdasarkan Neuman (2014), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan menggunakan kriteria dalam proses pemilihan responden. Dalam penelitian ini kriteria yang digunakan adalah: 1) karyawan tetap dengan masa kerja minimal satu tahun di organisasi; 2) bekerja di posisi di mana mereka diperbolehkan untuk berinovasi dalam proses kerjanya.

3.1 Pengukuran

Pengukuran ketiga konstruk dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan instrumen-instrumen pengukuran yang dikembangkan dalam penelitian sebelumnya. WOM diukur menggunakan instrumen 16 pertanyaan yang dikembangkan oleh (Salas-Vallina et al., 2020b). Beberapa butir sampel dari instrumen ini adalah; "Saya merasa mendapatkan prestasi yang berharga dengan melakukan pekerjaan saya."; "Saya memiliki kesempatan untuk menghadiri program pelatihan formal untuk mempelajari keterampilan dan pengetahuan baru." dan "Saya memiliki kesempatan untuk membantu orang lain saat bekerja."

Mengacu pada (Afsar & Umrani, 2020), MTL diukur menggunakan instrumen diukur dengan tiga butir yang diadaptasi dari (Noe & Schmitt, 1986), ditambah dengan satu butir dari Vandewalle (1997). Contoh butir termasuk "Saya sering mencari kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan baru," dan "Saya akan berusaha belajar sebanyak mungkin dari pekerjaan saya."

Terakhir, IWB diukur dengan menggunakan instrumen dari (de Jong & Kemp, 2003). Beberapa contoh item untuk instrumen tersebut adalah: "Dalam pekerjaan saya, saya sering mendapatkan ide-ide baru" dan "orang-orang di perusahaan saya menganggap saya sebagai pendukung utama dari pembaruan dan perubahan." Selain tiga instrumen yang diukur dalam penelitian ini, kuesioner survei juga bertanya beberapa pertanyaan demografis seperti masa kerja, posisi, pengalaman, jumlah tanggungan, tingkat pendidikan, dan rentang gaji. Instrumen kemudian disatukan dalam bentuk angket daring dan disebarluaskan menggunakan tautan daring kepada responden. Dalam angket daring tersebut, pernyataan tentang penjaminan kerahasiaan data responden juga disertakan.

3.2 Analisis Data

Data yang dikumpulkan melalui survei ini dianalisis menggunakan *Structured Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan menggunakan SMART PLS 3 (Ringle, Christian M, Becker, 2015). SEM-PLS dipilih berdasarkan sifat penelitian ini yang menemukan konsekuensi dari WOM. Oleh karena itu, SEM-PLS lebih sesuai dibandingkan SEM-Covariance Based-SEM-CB. "SEM-PLS" akan menilai *outer model* dan *inner model*. Hair et al., (2021) menguraikan prosedur untuk menilai kedua model tersebut. Untuk menilai outer model, beberapa evaluasi diperlukan. *Convergent validity* dinilai menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE) dan pemuatan indikator. Sebaliknya, validitas diskriminan dinilai menggunakan *Hetero-Trait Mono-Trait Ratio* (HTMT). Selanjutnya, evaluasi reliabilitas dilakukan melalui evaluasi composite reliability dan cronbach alpha.

WOM adalah *second-order construct* yang terdiri dari empat *first-order construct*: *strengthening*, *empowering*, *enriching*, dan *connecting*. Oleh karena itu, pendekatan yang berbeda digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas konstruk ini. Kami menggunakan pendekatan dua tahap yang direkomendasikan oleh Hair et al., (2021). Pada tahap pertama, *first-order construct* dimuat dengan indikator masing-masing kemudian nilai laten dari setiap first order construct dimuat ke *second order construct*. Setelah itu, setiap *first-order construct* dihubungkan ke second order construct. Adapun, semua indikator dimuat ke *second order construct*. Oleh karena itu, setiap indikator dimuat dua kali dalam konstruksi tingkat pertama dan kedua. Pendekatan ini dinamakan *repeated indicator approach*. Setelah itu, skor variabel laten diekstraksi dari model, dan skor variabel laten dimuat ke tingkat pertama pada tahap kedua. Terakhir, model harus memenuhi semua kriteria validitas dan reliabilitas pada tahap kedua.

Setelah mengevaluasi outer model, inner model juga harus melalui beberapa evaluasi untuk menentukan apakah semua jalur (hubungan antara satu konstruksi ke konstruksi lain) memiliki kecocokan yang baik. Evaluasi untuk "inner model" adalah R², Q², ukuran dan signifikansi koefisien jalur, dan f².

Berhubung penelitian ini memiliki hipotesis mediasi, kami mengikuti prosedur tiga langkah yang diuraikan oleh Hair et al., (2021) untuk menilai efek mediasi. Pertama, efek tidak langsung beta (pengaruh konstruksi eksogen melalui konstruksi mediasi) harus signifikan. Jika kondisi pada langkah pertama terpenuhi, efek langsung antara konstruksi eksogen dan endogen diperiksa. Jika efek langsung signifikan pada langkah kedua, maka mediasinya adalah mediasi sebagian. Namun, jika efek langsung tidak signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa mediasinya adalah mediasi penuh. Jika pada langkah kedua ditemukan bahwa efek langsung signifikan, kita harus melanjutkan ke langkah terakhir. Pada langkah terakhir ini, diperlukan untuk memeriksa tanda dari total efek beta. Jika tandanya positif, maka mediasinya adalah mediasi sebagian komplementer. Namun, jika tandanya negatif, mediasinya adalah mediasi sebagian kompetitif (Hair et al., 2021)

4. Hasil

Dari survei yang dilakukan, terkumpul responden sebanyak 150 orang dengan berbagai macam profil demografik. Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan. Dari tingkat Pendidikan, lebih dari 80 persen responden berpendidikan sarjana. Untuk informasi lengkap mengenai profil demografi responden penelitian ini dapat dilihat di Tabel 1. Berdasarkan jenis kelamin, tabel 1 menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah responden perempuan. Selain itu, mayoritas responden berpendidikan sarjana dan berstatus sudah menikah.

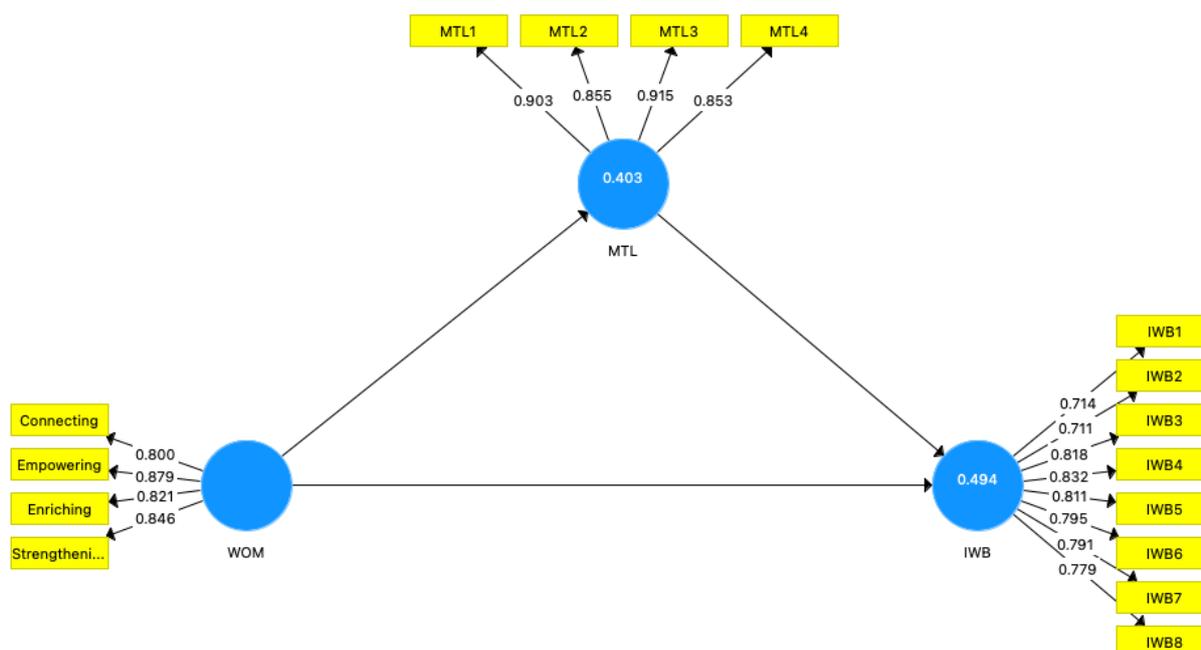
Tabel 1. Profil Demografi Responden

Profil Demografi	Jumlah	%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	45	30.00%
Perempuan	105	70.00%
Tingkat Pendidikan		
Diploma Sekolah Menengah	14	9.33%

Gelar Sekolah Kejuruan	1	0.67%
Sarjana	121	80.67%
Magister	13	8.67%
Lainnya	1	0.67%
Masa Kerja		
Kurang dari satu tahun	11	7.33%
1-5 tahun	80	53.33%
6-10 tahun	23	15.33%
Lebih dari sepuluh tahun	36	24.00%
Status Pernikahan		
Lajang/belum menikah	77	51.33%
Menikah	72	48.00%
Bercerai	1	0.67%

4.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen -- Evaluasi Outer Model (Measurement Model)

Dari data yang didapat, evaluasi *outer model* dilakukan dengan tata cara yang sudah dijelaskan di bagian analisis data. *Outer loading* dari semua indikator masing-masing konstruk yang terlihat di gambar 2, semua nilai *outer loading* lebih dari 0.7, sehingga tidak ada butir pernyataan instrumen yang dihapus dalam penelitian ini. Gambar 2 menunjukkan tiga jalur yang menghubungkan ketiga konstruk. Konstruk WOM dan IWB tetap dihubungkan dengan jalur walau tidak ada hipotesis hubungan langsung seperti di gambar 1 karena untuk menguji mekanisme mediasi dalam SEM-PLS, perbandingan antara *direct effect* (pengaruh langsung antara dua konstruk) dan *indirect effect* (pengaruh satu konstruk melalui konstruk lain) perlu dibandingkan untuk menentukan jenis mediasi (Hair et al., 2021). Maka dari itu, dalam model SEM-PLS, jalur langsung antara WOM→IWB tetap harus didefinisikan dalam SMART-PLS.



Gambar 2: *outer loading* dari semua konstruk

Selain *outer loading*, dapat dilihat di tabel 2 bahwa nilai cronbach alpha dan *composite reliability* dari ketiga konstruk bernilai lebih dari 0.7. Hal ini membuktikan bahwa ketiga konstruk dalam model reliabel. Selanjutnya, ketiga konstruk menunjukkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0.5, maka semua konstruk mempunyai *convergence validity* yang sah.

Setelah *convergence validity*, *measurement* model penelitian ini juga menunjukkan tingkat *discriminant validity* yang mumpuni. Hal ini didasarkan pada nilai *Hetero-Trait Mono-Trait Ratio* (HTMT) pada tabel 2, mempunyai nilai kurang dari 0.8. Berdasarkan Hair et al., (2021) nilai HTMT di bawah 0.8 menandakan *discriminant validity* dari semua konstruk di model ini terjamin.

Tabel 2. *Convergence validity, reliability dan discriminant validity*

	<i>Convergent Validity dan Reliability</i>		<i>Discriminant Validity (HTMT)</i>			
	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	IWB	MTL	WOM
IWB	0.909	0.927	0.613			
MTL	0.904	0.933	0.778	0.714		
WOM	0.857	0.903	0.701	0.684	0.719	

4.2 Evaluasi Inner Model

Setelah validitas dan reliabilitas *outer model*, dapat dilihat pada tabel 3, evaluasi inner model menunjukkan bahwa semua path dalam *inner model* signifikan karena p-value dari semua path, baik *direct path* dan *indirect path*, mempunyai nilai kurang dari 0.05. Selain p-value, nilai r-square di inner model bernilai 0.403 (untuk MTL) dan 0.494 (untuk IWB). Setelah nilai r-square, nilai f-square dari ketiga konstruk di inner model berkisar pada 0.119 sampai 0.674. Terakhir, nilai dua nilai Q2 lebih dari nol. Nilai Q2 lebih dari nol menunjukkan bahwa konstruk eksogen mempunyai kekuatan prediksi yang mumpuni (Hair Jr. et al., 2017). Selanjutnya hasil *inner model* dan hubungannya dengan semua hipotesis di dalam penelitian ini akan dibahas.

Tabel 3. *Path beta, nilai r², nilai f², dan nilai Q²*

Path	Path beta	p-value	R ²	f ²	Q ²
Direct effect					
WOM → MTL [1]	0.635	0.00	0.403	0.674	0.307
MTL → IWB	0.456	0.00	0.494	0.246	0.287
WOM → IWB	0.318	0.00		0.119	
Indirect effect					
WOM → IWB [2]	0.290	0.00			
Product of direct and Indirect effect [1]*[2]	0.184				

Path WOM→MTL menunjukkan nilai yang signifikan dengan beta positif, berdasarkan hal tersebut maka hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima. Nilai f-square dari path ini juga menunjukkan nilai lebih dari 0.35. Nilai f-square lebih dari sama dengan 0.35 berarti dampak jalur tersebut terhadap variasi konstruk endogen termasuk dalam kategori besar (Cohen, 1988). Selain hipotesis 1, hipotesis 2 juga terbukti karena path MTL→IWB mempunyai beta yang positif dengan nilai f² lebih dari 0.15 dan dapat dimasukkan dalam kategori sedang (Cohen, 1988).

Terakhir, hipotesis ketiga, yang merupakan hipotesis mediasi, juga terbukti. Hal ini disimpulkan dari nilai path indirect effect WOM→IWB yang signifikan. Selain itu, karena nilai dari path direct effect dari WOM→IWB juga signifikan, dan nilai perkalian antara beta indirect effect dan direct effect



WOM→IWB bernilai positif (0.184), maka menurut Hair et al., (2021), mediasi pada penelitian ini digolongkan sebagai mediasi parsial komplementer.

5. Pembahasan

Pada hipotesis 1 menunjukkan hasil WOM berpengaruh positif signifikan pada MTL. Selaras dengan konsep JD-R, menurut (Bakker & Demerouti, 2017) JD-R menunjukkan pekerjaan karyawan memiliki tuntutan yang tinggi, karyawan dapat menurunkan tingkat stress mereka ketika organisasi dapat memberikan job resources untuk mendukung karyawan seperti otonomi, hubungan kerja yang kuat, peluang untuk maju serta *learning* dan *development*. Selain itu, *job resources* secara khusus mampu mempengaruhi motivasi ketika tuntutan pekerjaan yang dimiliki karyawan tinggi. Sesuai dengan (Salas-Vallina et al., 2020), bahwa WOM menjadi salah satu praktik SDM yang dapat menjadi sumber daya tambahan yang diberikan pada karyawan sebagai bentuk dukungan dari organisasi.

Hipotesis 2 menunjukkan hasil MTL berpengaruh positif signifikan pada IWB. Berdasarkan SDT (Ryan & Deci, 2000), motivasi intrinsik akan mengarahkan individu untuk memulai dan tetap bertahan hingga mereka dapat mencapai tujuan yang diinginkan. MTL menjadi faktor penting pada diri karyawan untuk menghasilkan perilaku inovatif di tempat kerja. Inovasi yang dapat diberikan karyawan membutuhkan usaha dan motivasi yang kuat karena termasuk pada *demanding task* di mana karyawan perlu menciptakan dan memberikan kebaharuan ide sebagai kontribusinya pada organisasi.

Hipotesis 3 menunjukkan peran MTL memediasi secara parsial komplementer hubungan WOM dan IWB. Berdasarkan SDT oleh Ryan & Deci, terdapat motivasi intrinsik dari dalam diri individu yang mendorong untuk bertindak dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian, individu ketika memiliki motivasi untuk mencari pengetahuan baru akan diterapkan dalam tindakan mereka sesuai dengan kebutuhan yang ada. Hal tersebut menunjukkan individu memiliki kemampuan dalam regulasi diri yang berasal dari dalam diri individu di mana keputusan yang dibuat berdasarkan bukan berasal dari eksternal. Dengan demikian, MTL sangat berperan dalam kaitannya untuk perilaku inovatif mereka. Individu akan memiliki *learning orientation* untuk selalu mencari pengetahuan baru dan melihat suatu kegagalan adalah sebagai peluang untuk bertumbuh karena menjadikan hal tersebut kesempatan untuk mengasah tingkat kreativitas yang dimiliki sehingga dapat memberikan pembaharuan ide yang dibutuhkan. IWB merupakan salah satu bentuk perilaku karyawan untuk menciptakan dan menerapkan ide-ide baru di tempat kerja dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja (Janssen, 2000). Oleh karena itu, perilaku inovasi karyawan menunjukkan bentuk tuntutan pekerjaan yang tinggi akren akaryawan perlu untuk mengerahkan tenaga dan pikiran mereka dalam memberikan ide-ide baru. Adanya *job demand* ini menjadikan karyawan membutuhkan dukungan dan bantuan dari organisasi untuk memberikan *job resource* untuk mencapai tujuan mereka. Salah satu bentuk praktik SDM yang dapat diberikan berupa WOM untuk memastikan kesejahteraan karyawan tetap didapatkan sehingga dapat berkontribusi dalam peningkatan kinerja mereka.

6. Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa WOM berpengaruh positif signifikan pada MTL. Dengan demikian, menunjukkan bahwa *well-being* menjadi hal mendasar bagi individu untuk memiliki *orientation learning*. Karyawan secara khusus akan meningkatkan MTL ketika diberikan dukungan dari organisasi berupa tambahan sumber daya untuk memastikan bahwa organisasi sudah berfokus khususnya berpusat pada karyawan seperti WOM. Kemudian, dari MTL ini berpengaruh positif signifikan pada IWB. Hal tersebut menunjukkan perilaku kerja inovatif membutuhkan motivasi intinsik yang tinggi untuk melakukan pembelajaran dalam setiap situasi, bahkan ketika mengalami kegagalan atau tantangan pekerjaan yang sulit menjadi kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pembelajaran dan pengetahuan yang baru.

MTL dapat berperan menjadi mediasi hubungan antara WOM dan IWB. Dari hasil yang ada menunjukkan peran mediasi secara parsial komplementer. Dengan demikian, adanya MTL akan memberikan kontribusi pada peningkatan perilaku inovatif karyawan melalui motivasi intrinsik. Selain itu, adanya *learning orientation* ini menjadi salah satu hal yang dapat mengurangi sumber daya dari dalam diri karyawan dan akan menurunkan *well-being* mereka. Akan tetapi, ketika perusahaan



menerapkan praktik SDM seperti WOM akan menjadi salah satu bentuk bagaimana organisasi memberikan dukunga bagi karyawan untuk melakukan pembelajaran yang dapat meningkatkan tingkat kreativitas mereka dalam memberikan ide-ide baru. Oleh karena itu, organisasi berperan penting dalam mewujudkan IWB dengan tetapi menjaga *well-being* karyawan.

Implikasi manajerial pada penelitian ini, manajer harus memberikan dukungan kepada karyawannya untuk melakukan IWB salah satunya berupa *well-being oriented* management yang menjadi praktik SDM, tidak hanya berfokus pada output organisasi saja tetapi juga menjadikan karyawan sebagai faktor utama untuk diperhatikan memenuhi kebutuhannya.

Keterbatasan dan Saran Penelitian Mendatang

Penelitian ini dilakukan pada berbagai macam industri sehingga terdapat generalisasi data dari hasil penelitian. Dengan demikian, penelitian mendatang dapat melakukan penelitian pada salah satu industri secara spesifik untuk melihat tingkat IWB secara menyeluruh pada salah satu industri secara spesifik. Beberapa industri yang bisa menjadi obyek penelitian ke depan adalah industri yang bersifat *knowledge intensive* seperti organisasi teknologi atau organisasi klinis. Selain itu, dengan masih terbatasnya pembahasan mengenai hubungan WOM dan IWB, penelitian selanjutnya dapat mencari variabel lain yang dapat menjadi variabel mediasi sehingga memperkaya pembahasan literatur khususnya terkait WOM. Salah satu variabel yang bisa peneliti bisa kaji adalah hubungan antara WOM, IWB dan *knowledge hiding*. Selanjutnya, penelitian ini adalah penelitian *cross sectional* yang sebenarnya kurang bisa menjelaskan hubungan sebab akibat dari dua akibat secara sempurna. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal pada saat proses pengumpulan data.

References

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020a). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020b). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2021). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. In *Management Review Quarterly* (Issue 0123456789). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Berber, N., & Lekovic, B. (2018). The impact of HR development on innovative performances in central and eastern European countries. *Employee Relations*, 40(5), 762–786. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0188>
- de Jong, J. P. J., & Kemp, R. (2003). Determinants of Co-Workers' Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Services. *International Journal of Innovation Management*, 07(02), 189–212. <https://doi.org/10.1142/s1363919603000787>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). Autonomy and Need Satisfaction in Close Relationships: Relationships Motivation Theory. In *Human Motivation and Interpersonal Relationships* (pp. 53–73). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8542-6_3
- Dixit, A., & Upadhyay, Y. (2021). Role of JD-R model in upticking innovative work behaviour among higher education faculty. *RAUSP Management Journal*, 56(2), 156–169. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-03-2020-0060>
- Gong, Y. (2010). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Development and Learning in*



-
- Organizations: An International Journal*, 24(2), 366–372.
<https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124bad.003>
- Hair, J. F., Ringler, H., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition* (3rd ed.). Sage Publisher.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
<https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Salas-Vallina, A., Pozo, M., & Fernandez-Guerrero, R. (2020a). New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior. *Employee Relations*, 42(3), 561–581. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0185>
- Salas-Vallina, A., Pozo, M., & Fernandez-Guerrero, R. (2020b). New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior. *Employee Relations*, 42(3), 561–581. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0185>
- Yu, M. C., Zheng, X. T., Wang, G. G., Dai, Y., & Yan, B. (2018). When does motivation to learn reduce innovative behavior? An examination of mediated-moderation model. *Baltic Journal of Management*, 13(4), 564–581. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2017-0279>