

**EVALUASI PENGARUH PENERAPAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP PERILAKU INOVATIF KARYAWAN**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**



WIDYA HANDAYANI

2201021027

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA
TAHUN 2022**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya Saya sendiri.
Semua sumber, baik yang dikutip maupun dirujuk
telah Saya nyatakan dengan benar

Nama : Widya Handayani

NIM : 2201021027

Tanda Tangan : 

Tanggal : Jakarta, 09 Juli 2023

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Widya Handayani

NIM : 2201021027

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : **Evaluasi Pengaruh Penerapan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan.**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Pembahas dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk melanjutkan penyusunan Tesis tahap berikutnya di Program Studi Magister Manajemen Universitas Bakrie

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Okder Pendrian, S.TP., M.M.

()

Penguji 1 : M. Taufiq Amir, S.E., M.M., Ph.D.

()

Penguji 2 : Dr. Urip Sedyowidodo, MM, IPM.

()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 09 Juli 2023

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Widya Handayani
NIM : 2201021027
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Tesis : Strategi Manajemen

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

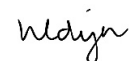
Evaluasi Pengaruh Penerapan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis Saya selama tetap mencantumkan nama Saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat di : Jakarta

Tanggal : 09 Juli 2023

Yang Menyatakan



(Widya Handayani)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kita panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan segala berkah dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **“Evaluasi Pengaruh Penerapan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan.** Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka pemenuhan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Bakrie.

Peneliti percaya bahwa keberhasilan penulisan dalam menyelesaikan Tesis ini adalah berkat dari Allah SWT serta tidak terlepas dari bantuan dan dukungan seluruh pihak mulai sejak awal hingga dengan akhir perkuliahan. Peneliti berterima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian Tesis ini dan secara khusus pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

- 1) Ibu Prof. Ir. Sofia W. Alisjahbana, M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Bakrie;
- 2) Bapak Arief Bimantoro Suharko, Ph.D. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Bakrie.
- 3) Bapak Dr. Okder Pendrian, S.TP., M.M. selaku dosen pembimbing atas arahan, dorongan, waktu, dan bimbingan beliau sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
- 4) Bapak M. Taufiq Amir, SE., MM., Ph.D. selaku pembahas pertama atas saran dan masukan sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
- 5) Dr. Urip Sedyowidodo, MM, IPM., selaku pembahas kedua juga atas saran dan masukan sehingga Tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
- 6) Keluarga besar PT XYZ yang memberikan kesempatan kepada peneliti yang bersedia untuk menjadi responden dalam penelitian ini sehingga Tesis ini dapat peneliti selesaikan dengan baik dan bermakna. Khusus kepada Division Head Divisi terkait, Bapak Harijanto Soputro dan Bapak Andri Mutia selaku Departement Head yang juga atasan langsung peneliti, peneliti menyampaikan rasa terima kasih atas kepercayaan, dan dukungan yang telah diberikan sehingga proses pendidikan ini dapat peneliti selesaikan serta memberikan ruang dan keleluasaan dalam melakukan penelitian Tesis

ini di dalam divisi yang ia pimpin dan di sela-sela berjalannya tugas pekerjaan sehari-hari.

- 7) Kedua orang tua tercinta, Ayahanda Yudi Puji Wahyu Rohadi, S.T., M.B.A. dan Ibunda Rr. Dyah Endah Rukmi, S.Pd. serta seluruh kakak dan adik yaitu Alam Ramdhani, Ayu Lestari, Broto Raharjo, Argenta Yudistira, Lissa Annisa Sudarmawan dan Calvin Panca Sakti yang terus mendoakan, mendukung, dan memberikan motivasi kepada peneliti hingga saat ini.
- 8) Kelana, teman bahagia yang selalu menemani dan memberikan doa, dukungan, dan semangat kepada peneliti selama penyusunan tesis ini.
- 9) Seluruh staf pengajar dan administrasi Universitas Bakrie atas kesungguhannya memberikan ilmu dan bantuan kepada peneliti selama menempuh pendidikan di Universitas Bakrie.
- 10) Seluruh sahabat dan teman terbaik peneliti Nadya Rosita Asri, Binti Ruliana, Lusiana Eka Prasetyo, Eward, Tito Tegar Irawan, Mulyadi Prahasto, Stefanus Sindu Darmawan, Mario Narobertho dan Adry Sefar Belanov yang selalu memberikan dorongan positif kepada peneliti untuk menyelesaikan tesis.
- 11) Seluruh teman-teman peneliti di Magister Manajemen Universitas Bakrie baik di *Batch* 15 dan juga *batch* lainnya, khususnya Metha Erzha Chairani, Jaka Reynaldi, Rifky Dinulhaq, Muhammad Fuad Billfakkar dan Bayu Andriyanto yang selalu memberikan motivasi dan dorongan sehingga peneliti dapat menempuh dan menyelesaikan pendidikan ini.

Peneliti terbuka atas saran dan masukan sehingga peneliti dapat menulis lebih baik di kemudian hari. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat untuk kita semua, terutama dalam lingkungan Program Studi Magister Manajemen Universitas Bakrie serta seluruh pihak yang membutuhkan. Akhir kata peneliti mengucapkan mohon maaf apabila terdapat kata-kata dalam penyampaian yang kurang berkenan. Sekian dan terima kasih.

Jakarta, 09 Juli 2023



Widya Handayani

ABSTRAK

Dewasa ini di era industri 4.0 pun persaingan di dunia usaha akan semakin sengit dihadapi oleh setiap perusahaan dan tentu adanya tuntutan untuk beradaptasi di dalamnya. Pada dasarnya persaingan usaha dapat terjadi di lingkungan bisnis manapun, termasuk di dalam negeri. Persaingan usaha secara nasional masuk kedalam kategori persaingan usaha menuju tinggi, termasuk pada industri otomotif. PT XYZ yang merupakan sebuah perusahaan multinasional dan pelopor produsen sepeda motor perlu mempertahankan eksistensinya di dalam bisnis otomotif roda dua ini. Perencanaan strategi yang tepat dibutuhkan untuk memperoleh yang kinerja yang baik dalam menjalankan kegiatan usahanya.

Inovasi merupakan suatu bentuk strategi dan salah satu kata kunci penting untuk mendukung perusahaan, dimana inovasi yang diciptakan dan dikembangkan diharapkan menjadikan perusahaan menjadi lebih kompetitif. Inovasi sendiri dimulai dari suatu tindakan individu yang disebut perilaku inovatif. Disisi lain budaya organisasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk mampu menentukan batas-batas normatif perilaku karyawan.

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif dan bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku inovatif di PT XYZ. Pengambilan data primer dilakukan melalui wawancara pada karyawan divisi Pengadaan dan Pembelian dan beberapa karyawan lainnya di PT XYZ yang telah ditentukan triangulasinya serta didukung oleh data sukender lainnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh nilai budaya satu hati di PT XYZ memiliki keterkaitan dan saling melengkapi satu sama lain memberikan pengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawan. Strategi penerapan budaya organisasi melalui *Innovation Day* dan disertai dengan kolaborasi para agen perubahan juga memberikan pengaruh signifikan meningkatkan perilaku inovatif karyawan dari 25% menjadi 98% secara bertahap melebihi target sebesar 90%. Adapun budaya organisasi tidak bekerja sendiri dalam mempengaruhi perilaku inovatif karyawan, diantaranya terdapat faktor pendorong seperti pengetahuan, kepemimpinan, serta *Key Performance Indicators*. Terdapat tantangan mengenai problematika kuantitas dan kualitas ide, perbedaan generasi hingga operasional pekerjaan.

Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya perlu dilakukan penelitian yang lebih mendalam seperti halnya keterkaitan tantangan tersebut dengan pembentukan perilaku inovatif karyawan, keterkaitan perilaku inovatif dengan performansi unit kerja, maupun analisis keberlanjutan pelaksanaan inovasi di dalam perusahaan secara menyeluruh.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Nilai Satu Hati, Innovation Day, Kolaborasi Agen, Perilaku Inovatif.

ABSTRACT

Today, in the industrial era 4.0, competition in the business world will be increasingly fierce, faced by every company and of course there are demands to adapt to it. Basically, business competition can occur in any business environment, including within the country. Nationally, business competition is included in the category of high business competition, including in the automotive industry. PT XYZ, which is a multinational company and pioneer of motorcycle manufacturers, needs to maintain its presence in this two-wheeled automotive business. Proper strategic planning is needed to obtain good performance in carrying out its business activities.

Innovation is a form of strategy and one of the important keywords to support the company, where the innovations that are created and developed are expected to make the company more competitive. Innovation itself starts from an individual action called innovative behavior. On the other hand, organizational culture is one of the factors that influence performance to achieve organizational goals, including being able to determine the normative limits of employee behavior.

This research was conducted using qualitative methods and aimed to analyze the influence of organizational culture on innovative behavior at PT XYZ. Primary data collection was carried out through interviews with Procurement and Purchasing division employees and several other employees at PT XYZ whose triangulation had been determined and supported by other secondary data. The results of the study show that the influence of one-hearted cultural values at PT XYZ is related and complements one another, giving a positive influence on employee innovative behavior. The strategy for implementing organizational culture through Innovation Day and accompanied by the collaboration of change agents also had a significant effect on increasing employee innovative behavior from 25% to 98% gradually exceeding the target of 90%. Meanwhile, organizational culture does not work independently in influencing employee innovative behavior, including driving factors such as knowledge, leadership, and Key Performance Indicators. There are challenges regarding the problem of the quantity and quality of ideas, generational differences to work operations.

For further research, more in-depth research is needed, such as the linkage of these challenges with the formation of employee innovative behavior, the link between innovative behavior and work unit performance, as well as an analysis of the sustainability of innovation implementation within the company as a whole.

Keywords: Organizational Culture, One Heart Value, Innovation Day, Agent Collaboration, Innovative Behavior.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS.....	i
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	i
KATA PENGANTAR	1
ABSTRAK	3
<i>ABSTRACT</i>	4
DAFTAR ISI	5
BAB I.....	8
PENDAHULUAN	8
1.1 Latar Belakang	8
1.2 Identifikasi Masalah.....	13
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Manfaat Penelitian.....	14
BAB II.....	15
TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Budaya Organisasi.....	15
2.2 Inovasi.....	21
2.2.1 Pengertian Inovasi	21
2.2.2 Tujuan dan Manfaat Inovasi.....	22
2.3 Perilaku Inovatif.....	24
2.4 Kerangka Konseptual	29
BAB III	30
METODOLOGI PENELITIAN	30
3.1 Objek Penelitian	30
3.2 Metode Penelitian.....	31
3.3 Pendekatan Kualitatif	32
3.4 Metode Studi Kasus.....	33
3.5 Sumber Data.....	34
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.8 Instrumen Penelitian	37
3.9 Teknik Analisis Data	38

3.10 Validitas Data.....	40
3.11 Subjek Penelitian.....	43
3.12 Lokasi dan Waktu Penelitian	44
3.13 Pertanyaan Penelitian.....	44
BAB IV	45
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	45
4.1 Objek Penelitian	45
4.2 Subjek Penelitian.....	46
4.3 Budaya Organisasi di PT XYZ	50
4.3.1 Pembentukan Budaya Organisasi di PT XYZ.....	50
4.4 Strategi Penerapan Budaya Organisasi di PT XYZ.....	56
4.3.2 Tujuan Pembentukan Budaya Organisasi di XYZ	56
4.4.1 Tahapan <i>Awareness</i> pada Budaya Organisasi di PT XYZ	60
4.4.2 Tahapan Internalisasi Budaya Organisasi di PT XYZ.....	65
4.5 Peranan Karyawan dalam Berinovasi pada PT XYZ	69
4.5.1 Konsep Perilaku Inovatif Karyawan di PT XYZ	71
4.5.2 Target Perilaku Inovatif Karyawan di PT XYZ.....	75
4.6 Strategi Penerapan Budaya Organisasi dan Pelaksanaan Inovasi di Divisi P&PC.....	77
4.6.1 Strategi Penerapan Budaya Organisasi melalui Program <i>Innovation Day</i> di Divisi P&PC	79
4.6.2 Strategi Kolaborasi Agen dalam Penerapan Budaya Organisasi di Divisi P&PC.....	83
4.7 Evaluasi Pengaruh Penerapan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Inovatif Karyawan di Divisi P&PC.....	85
4.7.1 Pengaruh Nilai Satu Hati Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan	86
a. Fokus pada Pelanggan (<i>Focuss on Customer</i>)	87
b. Menghargai Sesama (<i>Respect Others</i>).....	90
c. Bekerja sama (<i>Teamwork</i>)	97
d. Inovasi (<i>Innovation</i>)	99
e. Integritas (<i>Integrity</i>).....	108
4.7.2 Keterkaitan Antar Nilai Satu Hati terhadap Perilaku Inovatif	109
4.7.3 Pengaruh Strategi Program <i>Innovation Day</i> dan Kolaborasi Agen terhadap Perilaku Inovatif Karyawan di Divisi P&PC.....	111
4.8 Faktor Pendorong dan Tantangan Perilaku Inovatif Karyawan.....	125

4.8.1 Faktor Pendorong Terbentuknya Perilaku Inovatif Karyawan	125
a. Kompetensi dan pengetahuan karyawan	125
b. Kepemimpinan.....	127
c. <i>Key Performance Indicators</i> (KPI)	128
4.8.2 Tantangan dalam membentuk Perilaku Inovatif Karyawan.....	132
a. Kuantitas dan Kualitas Ide	132
b. Perbedaan generasi	134
c. Operasional Pekerjaan	137
BAB V.....	140
5.1 Kesimpulan	140
5.2 Keterbatasan Penelitian	141
5.3 Saran Penelitian.....	142
DAFTAR PUSTAKA	144
PEDOMAN WAWANCARA	148
Lampiran Verbatim Wawancara.....	151