

## Upaya meningkatkan Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja, Budaya Kerja, Pelatihan Kerja, dan Perilaku Inovatif

Suparjo \*<sup>1</sup>

[suparjo8591@gmail.com](mailto:suparjo8591@gmail.com)

Charisha Mahda Kumala<sup>2</sup>,

[charisa\\_mahda12@gmail.com](mailto:charisa_mahda12@gmail.com)

Yoga Adhi Dana<sup>3</sup>

[yogadana22@gmail.com](mailto:yogadana22@gmail.com)

Endang Sri Sunarsih<sup>4</sup>

[endss2007@yahoo.co.id](mailto:endss2007@yahoo.co.id)

<sup>1</sup> Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNTAG Semarang, <sup>2</sup> PolitekUN<sup>3</sup> Politeknik

Kudus, <sup>4</sup> Universitas Diponegoro, \*corresponding author

Diterima: 7 Oktober 2024 Direvisi: 10 Oktober 2024 Diterbitkan: 10 Oktober 2024

### Abstrak

Tujuan utama dari penelitian ini untuk mengetahui apakah Perilaku Inovatif memiliki efek mediasi pada hubungan antara Disiplin kerja, Budaya kerja dan Pelatihan dengan kinerja. Data dikumpulkan dari 170 tenaga Kesehatan pada 10 Puskesmas yang berada di Wilayah Kabupaten dan Kota Madiya Pekalongan, Provinsi Jawa Tengah. Responden dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling. Pemodelan persamaan struktural digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan. Studi ini mengungkapkan: 1) Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku Inovatif, 2) Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, 3) Pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja, 4) Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, 5) Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif, 6) Pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif 6) Perilaku inovatif mampu memediasi hubungan Disiplin kerja, Budaya kerja, dan Pelatihan dengan kinerja. Penelitian ini merekomendasikan kinerja Pegawai Puskesmas di Pekalongan dapat ditingkatkan dengan meningkatkan Disiplin kerja, Budaya kerja, dan Pelatihan melalui efek tidak langsung melalui variabel Perilaku Inovatif dari pegawai.

**Kata kunci:** Disiplin kerja, Budaya kerja, Pelatihan, Perilaku Inovatif, Kinerja.

### Abstract

The main objective of this study was to determine whether Innovative Behavior has a mediating effect on the relationship between Work Discipline, Work Culture and Training with performance. Data were collected from 170 Health workers at 10 Health Centers located in the Regency and City of Pekalongan, Central Java Province. Respondents were selected using purposive sampling techniques. Structural equation modeling was used to analyze the collected data. This study revealed: 1) Work discipline has a significant effect on Innovative behavior, 2) Work culture has a significant effect on performance, 3) Training has a significant effect on performance, 4) Work discipline has a significant effect on performance, 5) Work culture has a significant effect on innovative behavior, 6) Training has a significant effect on innovative behavior 6) Innovative behavior is able to mediate the relationship between Work Discipline, Work Culture, and Training with performance. This study recommends that the performance of Health Center Employees in Pekalongan can be improved by improving Work Discipline, Work Culture, and Training through indirect effects through the Innovative Behavior variable of employees.

**Keywords:** Work discipline, Work culture, Training, Innovative behavior, Performance.

## 1. Pendahuluan

Pada era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, kinerja pegawai menjadi faktor krusial bagi keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Kinerja pegawai yang optimal tidak hanya mendorong produktivitas organisasi, tetapi juga meningkatkan daya saing dan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis (Armstrong & Taylor, 2020). Oleh karena itu, upaya untuk memahami dan meningkatkan kinerja pegawai telah

menjadi fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia dan penelitian organisasi.

Berbagai variabel telah diidentifikasi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, di antaranya adalah disiplin kerja, budaya kerja, dan pelatihan. Disiplin kerja, yang mencakup kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, telah lama diakui sebagai elemen penting dalam meningkatkan kinerja (Mangkunegara, 2017). Pegawai yang disiplin cenderung lebih efisien dalam mengelola waktu dan sumber daya, serta lebih konsisten dalam mencapai target kerja.

Budaya kerja, sebagai sistem nilai dan norma yang dianut bersama dalam organisasi, juga memainkan peran signifikan dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai (Schein & Schein, 2017). Budaya kerja yang positif dan mendukung dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi produktivitas, kreativitas, dan komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi. Pelatihan, di sisi lain, merupakan investasi organisasi dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi pegawai (Noe, 2017). Program pelatihan yang efektif dapat memperbaiki kinerja pegawai dengan membekali mereka dengan tools dan teknik terbaru, serta meningkatkan kepercayaan diri mereka dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

Meskipun hubungan antara disiplin kerja, budaya kerja, dan pelatihan dengan kinerja pegawai telah banyak diteliti, hasil-hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan variasi dan inkonsistensi (Sutrisno, 2019). Beberapa studi menunjukkan hubungan positif yang kuat (misalnya, Ida Ayu Brahmawati, 2008; Leonardo Agusta, 2013; Siti Nurjanah, 2016; Pawirosumarto et al., 2017; Yolanda Anggraeni Siagian, 2019; Ary Ferdian, 2020; Pawirosumarto et al., 2017), sementara yang lain menemukan hubungan yang lemah atau tidak signifikan (seperti Dwi Agung Nugroho Arianto, 2013; Ataunur & Ariyanto, 2015; Ronna Ayu Nabila et al., 2017; Rika Agustina, 2019). Variasi hasil ini mengindikasikan adanya faktor-faktor lain yang mungkin berperan dalam memediasi atau memoderasi hubungan tersebut.

Salah satu faktor yang muncul sebagai variabel potensial dalam menjelaskan hubungan antara disiplin kerja, budaya kerja, dan pelatihan dengan kinerja pegawai adalah perilaku inovatif. Perilaku inovatif didefinisikan sebagai tindakan individu yang diarahkan pada pengenalan atau aplikasi ide-ide, proses, produk, atau prosedur baru yang bermanfaat bagi organisasi (De Jong & Den Hartog, 2010). Perilaku inovatif mencakup eksplorasi peluang, generasi ide, promosi ide, dan implementasi ide (Janssen, 2000).

Perilaku inovatif dapat berperan sebagai katalis yang mengubah input dari disiplin kerja, budaya kerja, dan pelatihan menjadi output kinerja yang lebih tinggi. Misalnya, pegawai yang disiplin dan terlatih dengan baik, ketika dikombinasikan dengan perilaku inovatif, tidak hanya akan melaksanakan tugas sesuai standar, tetapi juga akan mencari cara-cara baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pekerjaan mereka. Demikian pula, budaya kerja yang mendukung, ketika diperkuat dengan perilaku inovatif, dapat mendorong pegawai untuk lebih berani mengambil risiko dan mengeksplorasi solusi-solusi kreatif untuk masalah organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengindikasikan peran penting perilaku inovatif dalam konteks organisasi. Misalnya, studi oleh Shanker et al. (2017) menemukan bahwa perilaku inovatif memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi. Sementara itu, Afsar et al. (2015) menunjukkan bahwa perilaku inovatif memediasi hubungan antara pemberdayaan psikologis dan kinerja pekerjaan.

Namun, peran mediasi perilaku inovatif dalam konteks hubungan antara disiplin kerja, budaya kerja, dan pelatihan dengan kinerja pegawai masih belum dieksplorasi secara komprehensif. Padahal, pemahaman tentang mekanisme mediasi ini dapat memberikan wawasan berharga bagi organisasi dalam merancang strategi peningkatan kinerja yang lebih efektif.

Disiplin kerja, misalnya, dapat mendorong perilaku inovatif dengan menciptakan struktur dan kerangka kerja yang jelas, di mana pegawai merasa aman untuk bereksperimen dan berinovasi tanpa melanggar aturan-aturan penting. Budaya kerja yang mendukung inovasi dapat memberikan legitimasi dan dukungan sosial bagi pegawai untuk mengambil risiko dan mengejar ide-ide baru. Pelatihan, selain meningkatkan keterampilan teknis, juga dapat mengembangkan kemampuan berpikir kreatif dan keterampilan pemecahan masalah yang mendukung perilaku inovatif.

Perilaku inovatif, pada gilirannya, dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui berbagai mekanisme. Pertama, perilaku inovatif dapat menghasilkan perbaikan proses kerja yang meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Kedua, inovasi dalam layanan atau produk dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan mempertahankan daya saing organisasi. Ketiga, perilaku inovatif dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka.

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan tidak pasti, perilaku inovatif menjadi semakin krusial. Organisasi perlu pegawai yang tidak hanya disiplin dan terampil, tetapi juga mampu beradaptasi dan berinovasi dalam menghadapi tantangan baru. Perilaku inovatif memungkinkan pegawai untuk mentransformasikan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan menjadi solusi-solusi kreatif yang relevan dengan konteks organisasi yang selalu berubah.

Meskipun demikian, hubungan antara perilaku inovatif dan kinerja tidak selalu linier atau sederhana. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perilaku inovatif yang berlebihan atau tidak terarah dapat menghasilkan kekacauan atau inefisiensi dalam jangka pendek (Anderson et al., 2014). Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana perilaku inovatif dapat dikelola dan diarahkan secara efektif untuk mengoptimalkan kinerja pegawai.

Penelitian tentang peran perilaku inovatif sebagai pemediasi hubungan antara disiplin kerja, budaya kerja, dan pelatihan dengan kinerja pegawai menjadi sangat relevan dan penting. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan dalam literatur dengan mengeksplorasi mekanisme mediasi yang kompleks ini. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, serta memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif.

Peran mediasi perilaku inovatif, organisasi dapat mengembangkan pendekatan yang lebih holistik dan terintegrasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Misalnya, program pelatihan dapat dirancang tidak hanya untuk meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga untuk mendorong kreativitas dan inovasi. Demikian pula, kebijakan disiplin kerja dapat dirumuskan dengan cara yang tidak hanya menekankan kepatuhan, tetapi juga memberikan ruang bagi fleksibilitas dan eksperimen yang bertanggung jawab.

Penelitian ini juga relevan, dalam konteks yang lebih luas, dengan upaya organisasi dalam menghadapi tantangan era Revolusi Industri 4.0 dan ekonomi berbasis pengetahuan. Di era di mana inovasi menjadi kunci keunggulan kompetitif, pemahaman tentang

bagaimana mendorong dan memanfaatkan perilaku inovatif pegawai menjadi semakin krusial bagi keberlanjutan dan kesuksesan organisasi.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 1) Hubungan Disiplin kerja dengan Kinerja

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2016), disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Pentingnya disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan dapat dilihat dari berbagai aspek. Pertama, disiplin kerja membantu menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan efisien. Sutrisno (2019) menegaskan bahwa disiplin kerja yang tinggi akan menciptakan suasana kerja yang kondusif, yang pada gilirannya akan mendorong produktivitas karyawan. Ketika karyawan disiplin dalam hal kehadiran, ketepatan waktu, dan kepatuhan terhadap aturan, hal ini menciptakan ritme kerja yang teratur dan dapat diandalkan.

Kedua, disiplin kerja berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja. Rivai dan Sagala (2013) mengemukakan bahwa karyawan yang disiplin cenderung lebih teliti dan cermat dalam melaksanakan tugasnya, yang berujung pada hasil kerja yang lebih berkualitas. Disiplin dalam mengikuti prosedur kerja standar dan mematuhi protokol keselamatan juga dapat mengurangi kesalahan dan kecelakaan kerja, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.

Ketiga, disiplin kerja memiliki dampak positif pada moral dan motivasi karyawan. Menurut Siagian (2018), disiplin yang ditegakkan secara adil dan konsisten dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Hal ini terjadi karena karyawan merasa diperlakukan secara adil dan melihat bahwa upaya mereka untuk mematuhi aturan dihargai oleh organisasi. Atmosfer kerja yang disiplin juga mendorong kompetisi yang sehat antar karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja keseluruhan.

Keempat, disiplin kerja memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Mangkunegara (2017) berpendapat bahwa disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, yang mendorong semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi. Ketika karyawan disiplin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, hal ini secara langsung berkontribusi pada pencapaian target dan tujuan organisasi.

Kelima, disiplin kerja membantu dalam pengembangan karakter dan profesionalisme karyawan. Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak hanya penting untuk kinerja jangka pendek, tetapi juga untuk pengembangan karir jangka panjang karyawan. Karyawan yang terbiasa disiplin akan mengembangkan sikap profesional yang akan bermanfaat sepanjang karir mereka.

Namun, penting untuk dicatat bahwa penerapan disiplin kerja harus dilakukan secara bijaksana dan manusiawi. Handoko (2014) menekankan bahwa disiplin yang terlalu keras dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan kerja, yang justru dapat menurunkan kinerja. Oleh karena itu, manajemen perlu menyeimbangkan antara penegakan disiplin dan penciptaan lingkungan kerja yang positif dan mendukung.

Dalam implementasinya, disiplin kerja perlu didukung oleh sistem manajemen yang baik. Ini meliputi kejelasan aturan dan prosedur, sistem reward and punishment yang adil, serta komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan. Robbins dan Judge (2015) menyoroti pentingnya konsistensi dalam penerapan disiplin untuk memastikan

efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Disiplin kerja memainkan peran vital dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui berbagai mekanisme, mulai dari menciptakan lingkungan kerja yang teratur hingga mendorong pengembangan profesionalisme karyawan. Dengan penerapan yang tepat, disiplin kerja dapat menjadi katalis kuat untuk peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan uraian di atas diajukan hipotesis penelitian: H1: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap Perilaku Inovatif

## 2) Hubungan Budaya Kerja dengan Kinerja

Budaya kerja merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman perilaku bagi anggotanya. Schein (2017) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok saat mereka belajar untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya kerja yang kuat dan positif memiliki peran krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Pertama, budaya kerja berperan sebagai perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa budaya yang kuat menciptakan kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen organisasi di antara para karyawan. Ketika karyawan merasa terikat dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkinerja tinggi dan berkontribusi pada kesuksesan perusahaan.

Kedua, budaya kerja membentuk perilaku dan sikap karyawan. Menurut Cameron dan Quinn (2011), budaya organisasi yang efektif dapat mendorong perilaku yang diinginkan dan menghambat perilaku yang tidak diinginkan. Misalnya, budaya yang menekankan inovasi akan mendorong karyawan untuk lebih kreatif dan berani mengambil risiko, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.

Ketiga, budaya kerja berperan dalam menciptakan identitas organisasi yang unik. Kotter dan Heskett (2012) berpendapat bahwa budaya yang kuat dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing. Identitas organisasi yang jelas dan positif tidak hanya meningkatkan kebanggaan dan komitmen karyawan, tetapi juga dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Keempat, budaya kerja memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dalam era yang dinamis, Denison (2018) menekankan pentingnya budaya adaptif yang memungkinkan organisasi untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar dan teknologi. Budaya yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan fleksibilitas dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi tantangan baru dan meningkatkan kinerja mereka dalam kondisi yang berubah-ubah.

Kelima, budaya kerja berperan dalam mempromosikan komunikasi dan kolaborasi yang efektif. Schein (2017) menyoroti bahwa budaya yang mendukung komunikasi terbuka dan kerja tim dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Ketika karyawan merasa nyaman berbagi ide dan bekerja sama, hal ini dapat menghasilkan sinergi yang meningkatkan produktivitas dan inovasi.

Keenam, budaya kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan retensi karyawan. Menurut Luthans (2013), budaya organisasi yang positif cenderung meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berkorelasi positif dengan kinerja karyawan. Karyawan yang puas cenderung lebih produktif dan lebih mungkin untuk tetap berada dalam organisasi, mengurangi biaya pergantian karyawan dan mempertahankan pengetahuan organisasi yang berharga.

Ketujuh, budaya kerja dapat mendukung pengembangan dan pembelajaran karyawan. Senge (2016) menekankan pentingnya budaya pembelajaran dalam organisasi modern. Budaya yang menghargai pengembangan diri dan pembelajaran berkelanjutan dapat

mendorong karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individual dan organisasi.

Namun, penting untuk dicatat bahwa budaya kerja yang tidak sesuai atau disfungsi dapat memiliki dampak negatif pada kinerja karyawan. Alvesson (2013) memperingatkan bahwa budaya yang terlalu kaku atau tidak selaras dengan strategi organisasi dapat menghambat perubahan dan inovasi. Oleh karena itu, manajemen perlu secara aktif mengelola dan membentuk budaya kerja yang mendukung tujuan strategis organisasi, sehingga hipotesis yang diajukan: H2: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja.

### 3) Hubungan Budaya kerja dengan Perilaku Inovatif dan Kinerja

Implementasi, pembentukan dan penguatan budaya kerja yang positif memerlukan komitmen dari kepemimpinan. Schein (2017) menekankan peran kritis pemimpin dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi melalui apa yang mereka perhatikan, ukur, dan kontrol secara teratur.

Budaya kerja memainkan peran vital dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui berbagai mekanisme, mulai dari menciptakan kohesi dan identitas organisasi hingga mendorong adaptasi dan pembelajaran berkelanjutan. Dengan pengelolaan yang tepat, budaya kerja dapat menjadi aset strategis yang kuat dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan uraian di atas diajukan hipotesis penelitian H3: Budaya kerja berpengaruh positif terhadap Perilaku Inovatif H4: Budaya kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja.

### 4) Hubungan Pelatihan dengan Kinerja

Pelatihan memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Pelatihan dapat didefinisikan sebagai proses terencana untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap melalui pengalaman belajar guna mencapai kinerja yang efektif dalam suatu aktivitas atau rangkaian aktivitas (Buckley & Caple, 2009).

Beberapa cara pelatihan dapat meningkatkan kinerja antara lain: 1) Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan: Pelatihan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh pengetahuan baru dan mengasah keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Hal ini memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas dengan lebih efektif dan efisien (Aguinis & Kraiger, 2009).; 2) Meningkatkan motivasi: Program pelatihan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap pengembangan mereka. Karyawan yang termotivasi cenderung berkinerja lebih baik (Noe & Colquitt, 2002).; 3) Adaptasi terhadap perubahan: Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, pelatihan membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan teknologi, proses, dan tuntutan pasar. Ini memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif (Salas et al., 2012).; 4) Mengurangi kesalahan: Dengan meningkatkan pemahaman dan keterampilan, pelatihan dapat mengurangi kesalahan dalam pekerjaan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja (Arthur et al., 2003).; 5) Meningkatkan inovasi: Pelatihan dapat mendorong pemikiran kreatif dan inovatif, memungkinkan karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kinerja organisasi (Sung & Choi, 2014).; 6) Meningkatkan kepuasan kerja: Karyawan yang merasa kompeten dalam pekerjaan mereka cenderung lebih puas. Kepuasan kerja yang lebih tinggi sering kali berkorelasi dengan kinerja yang lebih baik (Schmidt, 2007).; 8) Pengembangan kepemimpinan: Program pelatihan kepemimpinan dapat mengembangkan keterampilan manajerial, yang penting untuk meningkatkan kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan (Day et al., 2014).; 9) Standarisasi proses: Pelatihan membantu dalam standarisasi proses kerja, memastikan bahwa semua karyawan mengikuti praktik terbaik yang sama, yang dapat meningkatkan efisiensi dan konsistensi kinerja (Grossman & Salas,

2011).;10) Meningkatkan retensi karyawan: Investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dapat meningkatkan loyalitas dan menurunkan turnover, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih stabil dan berkelanjutan (Aguinis & Kraiger, 2009).; 12) Memfasilitasi transfer pengetahuan: Pelatihan dapat memfasilitasi transfer pengetahuan di dalam organisasi, memastikan bahwa keahlian dan praktik terbaik dibagikan di antara karyawan (Argote & Ingram, 2000).

Meskipun pelatihan memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja, efektivitasnya bergantung pada berbagai faktor seperti desain program, dukungan organisasi, dan motivasi peserta. Pelatihan yang efektif harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi dan individu, serta diintegrasikan dengan strategi manajemen kinerja yang lebih luas (Salas et al., 2012). Berdasarkan uraian di atas diajukan hipotesis penelitian: H5: Pelatihan berpengaruh positif terhadap Perilaku Inovatif; H6: Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja

## 5) Hubungan Perilaku Inovatif dengan Kinerja

Perilaku inovatif karyawan telah menjadi fokus utama dalam penelitian manajemen dan psikologi organisasi karena perannya yang krusial dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Scott dan Bruce (1994) mendefinisikan perilaku inovatif sebagai serangkaian tindakan yang meliputi pencarian ide, pembuatan proposal, dan penerapan ide-ide baru yang bermanfaat bagi kinerja pekerjaan, kelompok, atau organisasi.

Pentingnya perilaku inovatif dalam meningkatkan kinerja karyawan dapat dilihat dari berbagai aspek. Pertama, perilaku inovatif mendorong peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja. Menurut Janssen (2000), karyawan yang inovatif cenderung mencari cara-cara baru untuk menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan lebih baik. Mereka tidak hanya mengikuti prosedur standar, tetapi juga aktif mencari peluang untuk meningkatkan proses kerja, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kualitas output.

Kedua, perilaku inovatif berkontribusi pada daya saing organisasi. De Jong dan Den Hartog (2010) menegaskan bahwa dalam lingkungan bisnis yang dinamis, kemampuan untuk berinovasi menjadi kunci kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku inovatif membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan pasar, teknologi, dan preferensi pelanggan, sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Ketiga, perilaku inovatif merangsang pembelajaran dan pengembangan karyawan. Amabile (1988) berpendapat bahwa proses inovasi melibatkan eksplorasi dan eksperimentasi, yang mendorong karyawan untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan baru. Hal ini tidak hanya meningkatkan kompetensi individu tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja jangka panjang.

Keempat, perilaku inovatif meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Yuan dan Woodman (2010) menemukan bahwa karyawan yang diberi kesempatan untuk berinovasi cenderung merasa lebih terlibat dan puas dengan pekerjaan mereka. Rasa pencapaian dan pengakuan yang terkait dengan implementasi ide-ide inovatif dapat meningkatkan motivasi intrinsik, yang pada gilirannya mendorong kinerja yang lebih tinggi.

Kelima, perilaku inovatif mendorong kolaborasi dan sinergi tim. Anderson et al. (2014) menyoroti bahwa inovasi seringkali merupakan hasil dari upaya kolektif. Karyawan yang inovatif cenderung berbagi ide, berkolaborasi dengan rekan kerja, dan membangun pada ide-ide satu sama lain, menciptakan efek sinergis yang meningkatkan kinerja tim dan organisasi.

Keenam, perilaku inovatif membantu dalam pemecahan masalah yang kompleks. Kleysen dan Street (2001) berpendapat bahwa karyawan yang menunjukkan perilaku inovatif lebih mampu mengatasi tantangan dan masalah yang tidak terstruktur. Mereka cenderung melihat masalah dari berbagai perspektif dan menghasilkan solusi kreatif, yang

sangat berharga dalam meningkatkan kinerja dalam situasi yang kompleks dan tidak pasti.

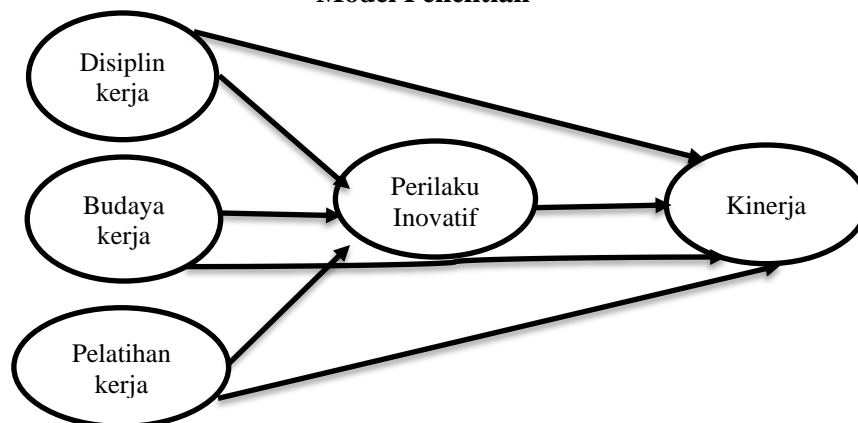
Ketujuh, perilaku inovatif mendukung pengembangan budaya organisasi yang dinamis. Martins dan Terblanche (2003) menekankan bahwa perilaku inovatif karyawan dapat membantu membentuk budaya organisasi yang menghargai kreativitas dan perbaikan berkelanjutan. Budaya semacam ini dapat menjadi katalis untuk peningkatan kinerja yang berkelanjutan di seluruh organisasi.

Namun, penting untuk dicatat bahwa mendorong perilaku inovatif memerlukan dukungan organisasi yang tepat. Amabile et al. (1996) menekankan pentingnya lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi. Ini meliputi kepemimpinan yang mendukung, sumber daya yang memadai, dan sistem penghargaan yang mengakui kontribusi inovatif.

Dalam implementasinya, organisasi perlu menciptakan kondisi yang memungkinkan dan mendorong perilaku inovatif. Ini dapat meliputi pelatihan kreativitas, program pengembangan ide, dan sistem manajemen kinerja yang menghargai inovasi. West dan Farr (1990) menyarankan bahwa organisasi harus menciptakan 'ruang aman' di mana karyawan merasa nyaman mengambil risiko dan mengekspresikan ide-ide baru.

Perilaku inovatif memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui berbagai mekanisme, mulai dari peningkatan efisiensi hingga pengembangan budaya organisasi yang dinamis. Dengan mendorong dan memfasilitasi perilaku inovatif, organisasi dapat memanfaatkan potensi kreatif karyawan mereka untuk mencapai kinerja yang unggul dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Berdasarkan uraian di atas diajukan hipotesis penelitian: H7: Perilaku Inovatif berpengaruh positif terhadap Kinerja.

#### Model Penelitian



### 3. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatif, yaitu penelitian yang menganalisis hubungan antar variabel penelitian dan mengkaji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Singarimbun, 2000). Penelitian ini dilakukan pada periode Februari 2024 sampai dengan Juli 2024. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 170 orang tenaga Kesehatan pada 10 (sepuluh) Puskesmas di wilayah Kabupaten dan Kota Pekalongan, Jawa Tengah. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Dari 190 kuesioner yang disebar, sebanyak 178 kuesioner kembali dengan tingkat respons 93%. Setelah dilakukan evaluasi, hanya 170 data responden yang memenuhi syarat untuk dilakukan analisis statistik. Jika dilihat dari jenis kelamin, 21% responden berjenis kelamin laki-laki dan 79% berjenis kelamin perempuan. Responden berada pada kategori usia 30-55 tahun, dan memiliki pengalaman kerja sebagai dosen 8-25 tahun.

Pengukuran Variabel terdiri dari: Disiplin kerja diukur dengan menggunakan indikator: kehadiran, patuhi jadwal, kualitas pekerjaan, ketaatan pada aturan, dan inisiatif. 2) Budaya kerja diukur dengan indikator : komunikasi terbuka, kolaborasi tim, etika kerja



yang kuat., nilai dan keyakinan, keberagaman, penghargaan dan pengakuan. 3) Pelatihan kerja diukur dengan indikator: transfer pengetahuan, ketrampilan soft skill, Inovasi, Peningkatan pengetahuan, Peningkatan kinerja. 4) Perilaku Inovatif diukur dengan indikator : jumlah ide baru, kemampuan beradaptasi, kolaborasi interdisipliner, Tingkat risiko yang diambil, Implementasi inovasi. 5) Kinerja diukur dengan menggunakan indikator: kuantitas dan kualitas pelaksanaan hasil kerja; pengetahuan terhadap pekerjaan; kemandirian kerja; Pencapaian target, dan Produktivitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama seperti ketika dilakukan pengukuran ulang pada subjek yang sama. Berdasarkan hasil di atas, dapat dilihat bahwa semua nilai konstruk reliabilitas lebih besar dari 0,7. Ini berarti bahwa semua status konstruk penelitian reliabel.

**Table 1. Data Reliability Test**

Variables	Number of Std Loading	Number of Error Standard	Reliability
Disiplin kerja	3,747	1,096	0,762
Budaya kerja	4,133	1,392	0,813
Pelatihan kerja	4,382	1,079	0,854
Perilaku Inovatif	3,901	0,912	0,725
Konerja	3,126	0,861	0,780

Sumber : Data Primer diolah (2024)

Penilaian Kesesuaian Model. Penilaian model dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan dua langkah. Penilaian model pengukuran memungkinkan estimasi yang komprehensif terhadap validitas konstruk, di mana validitas konvergen dapat diperkirakan melalui penentuan apakah beban faktor setiap item pada konstruk yang mendasarinya signifikan pada tingkat signifikansi yang ditentukan (Purwanto, 2002).

Dari hasil perhitungan Structural Equation Modeling, model penelitian ini dapat diterima. Seperti yang disajikan pada Tabel 2, hasil pengukuran telah memenuhi kriteria goodness-of-fit. Selanjutnya, berdasarkan model fit ini, penilaian terhadap hipotesis yang diajukan dilakukan dalam penelitian ini, hasil perhitungannya disajikan pada Tabel 2

**Table 2. Index of Fitness Assessment of Structural Equation Modeling**

No	Goodness of fit index	Cut of value	Analysis Result	Model Evaluation
1	$\chi^2$ - Chi-Square	< 108,75	99,84	Good
2	Significancy Probability	$\geq 0,05$	0,065	Good
3	CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,976	Good
4	GFI	$\geq 0,90$	0,908	Good
5	AGFI	$\geq 0,90$	0,943	Good
6	TLI	$\geq 0,95$	0,912	Marginal
7	CFI	$\geq 0,95$	0,895	Marginal
8	RMSEA	$\leq 0,08$	0,077	Good

Sumber : Data Primer diolah (2024)

## 4. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

### 1) Hasil Penelitian

Setiap hipotesis yang diajukan diuji dengan membandingkan nilai critical ratio (CR) dan nilai t-tabel pada degree of freedom (df) tertentu. Apabila nilai CR lebih besar dari pada nilai t-tabel pada df tertentu maka hubungan variabel yang diuji dapat dinyatakan signifikan pada level probabilitas tertentu. Selain itu dilihat juga dari tingkat probabilitasnya, jika  $p < 0,05$  hipotesis nol ditolak, dan jika  $p > 0,05$  hipotesis nol diterima. Hasil uji penelitian hipotesis yang diajukan disajikan pada Tabel 3.

**Table 3. Regression Weight Standardized Structural Equation Model**

Variable	Estimate	S.E.	C.R.	P	Konfirmasi
Kinerja <--- Disiplin kerja	0,361	0,54	3,476	0,036	signifikan
Kinerja <--- Budaya kerja	0,398	0,47	5,262	0,042	signifikan
Kinerja <--- Pelatihan kerja	0,497	0,69	3,965	***	signifikan
Perilaku Inovatif <--- Disiplin Kerja	0,479	0,48	4,421	0,043	signifikan
Perilaku Inovatif <--- Budaya kerja	0,535	0,39	3,167	***	signifikan
Perilaku Inovatif <--- Pelatihan kerja	0,679	0,64	5,427	0,024	signifikan
Kinerja <--- Perilaku Inovatif	0,779	0,68	5,542	0,033	signifikan

Sumber : Data primer diolah (2024)

Analisis statistik pengujian hipotesis menunjukkan hasil sebagai berikut :

Hipotesis 1: Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, diterima. Hal ini dapat dilihat dari nilai Critical Ratio (CR) sebesar 3,476 menunjukkan nilai lebih tinggi dibandingkan nilai t-tabel sebesar 1.974 pada tingkat probabilitas sebesar  $0,036 < 0,05$  dengan nilai beta 0,361. Berdasarkan hasil analisis ini berarti menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ) yang menyatakan Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, dan menolak hipotesis nol. Hasil ini menunjukkan variabel Disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja tenaga Kesehatan pada Puskesmas di Pekalongan. Hipotesis 2 : Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap, diterima. Dilihat dari nilai Critical Ratio (CR) sebesar 5,262 menunjukkan nilai lebih tinggi dibandingkan nilai t-tabel sebesar 1.974 pada tingkat probabilitas sebesar  $0,042 < 0,05$  dengan nilai beta 0,398. Hasil analisis ini berarti menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ) yang menyatakan Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, dan menolak hipotesis nol. Hasil analisis ini menunjukkan variabel Budaya kerja dapat meningkatkan kinerja tenaga Kesehatan pada Puskesmas di Pekalongan.

Hipotesis 3: Pelatihan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, diterima. Dengan merujuk pada hasil analisis statistik memperlihatkan nilai Critical Ratio (CR) sebesar 3,965 dan nilai ini lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t-tabel sebesar 1.974 pada tingkat probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan nilai beta 0,497 sehingga menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ) yang menyatakan bahwa Pelatihan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja diterima, dan menolak hipotesis nol. Hasil ini mengandung arti Pelatihan kerja mampu meningkatkan kinerja tenaga Kesehatan pada Puskesmas di Pekalongan.

Hipotesis 4: Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku inovatif, diterima. Berdasarkan hasil analisis statistik menunjukkan nilai Critical Ratio (CR) sebesar 4,421 nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t-tabel sebesar 1.974 pada tingkat probabilitas sebesar  $0,043 < 0,05$  dengan nilai beta 0,479 dengan demikian menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ) yang menyatakan Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif, dan menolak hipotesis nol. Hasil ini menunjukkan bahwa Disiplin kerja mampu meningkatkan Perilaku Inovatif tenaga Kesehatan pada Puskesmas di Pekalongan.

Hipotesis 5: Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Perilaku Inovatif, diterima. Hal ini dapat dilihat dari nilai Critical Ratio (CR) sebesar 3,167 menunjukkan nilai lebih tinggi dibandingkan nilai t-tabel sebesar 1.974 pada tingkat probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  dengan nilai beta 0,535. Berdasarkan hasil analisis ini berarti menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ) yang menyatakan Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Perilaku Inovatif dan menolak hipotesis nol. Hasil ini menunjukkan variabel Budaya kerja mampu meningkatkan Perilaku Inovatif tenaga Kesehatan pada Puskesmas di Pekalongan.

Hipotesis 6: Pelatihan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku inovatif, diterima. Dengan merujuk pada hasil analisis statistik memperlihatkan

nilai Critical Ratio (CR) sebesar 5.427 dan nilai ini lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t-tabel sebesar 1.974 pada tingkat probabilitas sebesar  $0,024 < 0,05$  dengan nilai beta 0,679 sehingga menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ) yang menyatakan bahwa Pelatihan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap Perilaku inovatif diterima, dan menolak hipotesis nol. Hasil ini mengandung arti Pelatihan kerja mampu meningkatkan Perilaku tenaga Kesehatan pada Puskesmas di Pekalongan.

Hipotesis 7: Perilaku Inovatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, diterima. Dengan merujuk pada hasil analisis statistik memperlihatkan nilai Critical Ratio (CR) sebesar 5.542 dan nilai ini lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t-tabel sebesar 1.974 pada tingkat probabilitas sebesar  $0,033 < 0,05$  dengan nilai beta 0,779 sehingga menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ) yang menyatakan bahwa Perilaku Inovatif mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja diterima, dan menolak hipotesis nol. Hasil ini mengandung arti Perilaku Inovatif mampu meningkatkan kinerja tenaga Kesehatan pada Puskesmas di Pekalongan.

## 2) Pembahasan

Pembuktian hipotesis pertama yaitu Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja diterima, yang berarti semakin meningkat Disiplin kerja semakin tinggi tingkat kinerja tenaga Kesehatan pada Puskesmas di Pekalongan. Adanya Disiplin kerja yang semakin meningkat kualitasnya dalam organisasi dapat mendukung pelaksanaan pekerjaan dan dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan merasa bertanggung jawab untuk membalas apa yang telah diberikan oleh perusahaan dengan memberikan kinerja yang optimal.

Peningkatan Disiplin kerja dapat dilakukan dengan: 1. Meningkatkan kesadaran pegawai untuk semaksimal mungkin bisa hadir di kantor; 2. Manajemen berupaya memotivasi pegawai agar dapat memenuhi jadwal yang telah disusun dan agar pegawai berusaha untuk mentaati aturan yang telah ditetapkan.; 3. Manajemen mendorong agar pegawai memiliki inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan, 4. Pengawasan yang ketat agar kualitas pekerjaan pegawai dapat ditingkatkan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mangkunegara dan Octorend (2015), Thaief et al. (2015), Pangarso dan Susanti (2016), Sutrisno et al. (2016), Razak et al. (2018) yang menyatakan bahwa Disiplin kerja yang tinggi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Pembuktian hipotesis kedua, Budaya kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, diterima. Hasil ini mengandung makna semakin baik Budaya kerja maka akan semakin meningkat tingkat tinggi tingkat kinerja tenaga Kesehatan pada Puskesmas di Pekalongan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Arianty (2014), Harwiki (2016) Nazarian et al. (2017) Pawirosumarto et al. (2017), Shahzad et al. (2017) yang menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengembangan Budaya kerja dapat ditingkatkan dengan: 1) mengembangkan kemampuan pegawai dalam komunikasi, 2) meningkatkan kolaborasi kerja tim, 3) mengembangkan nilai yang baik tetap tumbuh 4) menghargai keragaman dalam berbagai segi, 5) mengembangkan budaya memberi penghargaan dan pengakuan akan suatu prestasi yang dicapai pegawai.

Hasil analisis statistik menerima hipotesis ketiga yang menyatakan Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini mengandung makna semakin tinggi derajat Pelatihan kerja pegawai maka akan dapat meningkatkan tenaga Kesehatan pada Puskesmas di Pekalongan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Elnaga dan Imran (2013), Tahir et al. (2014), Anitha dan Kumar (2016), Afroz (2018), Sendawula et al. (2018), yang menyatakan menunjukkan bahwa pelatihan karyawan memiliki

dampak vital dalam meningkatkan kinerja serta produktivitas. Efektivitas pelatihan dapat bervariasi tergantung pada jenis pelatihan, metode penyampaian, dan kesesuaian dengan kebutuhan karyawan dan organisasi. Peningkatan pelatihan yang efektif dapat diketahui dengan: adanya transfer pengetahuan pada diri pegawai, adanya peningkatan soft skill, peningkatan pengetahuan untuk penyelesaian tugas, dan adanya peningkatan dalam kinerja pegawai.

Hasil perhitungan statistik menerima hipotesis keempat yang menyatakan Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif. Hal ini mengandung arti semakin tinggi kualitas Disiplin kerja dapat diterapkan dalam organisasi maka tingkat Perilaku Inovatif yang dimiliki akan meningkat pada pegawai tenaga Kesehatan pada Puskesmas di Pekalongan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Amabile, T. M. (1996), Bharadwaj, S., & Menon, A. (2000), Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000), Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004), yang menemukan bahwa disiplin kerja dan faktor-faktor organisasi dapat mempengaruhi kreativitas dan perilaku inovatif di tempat kerja.

Hasil perhitungan statistik menerima hipotesis kelima yang menyatakan Budaya kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif. Hal ini mengandung arti semakin tinggi kualitas budaya kerja dapat diterapkan dalam organisasi maka tingkat Perilaku Inovatif yang dimiliki akan meningkat pada pegawai tenaga Kesehatan pada Puskesmas di Pekalongan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996), Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003), Schein, E. H. (2010) yang meneliti bagaimana budaya organisasi yang mendukung inovasi dapat mempengaruhi perilaku inovatif di dalam organisasi.

Hasil perhitungan statistik menerima hipotesis ke enam yang menyatakan Pelatihan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif. Hal ini mengandung arti semakin tinggi dan semakin berkualitas pelatihan kerja maka akan semakin meningkat tingkat Perilaku Inovatif yang dimiliki akan meningkat pada pegawai tenaga Kesehatan pada Puskesmas di Pekalongan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006), Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007), Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009), Noe, R. A. (2010), Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012) yang membahas bagaimana pelatihan kerja dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada perilaku inovatif di tempat kerja.

Hasil perhitungan statistik menerima hipotesis ke tujuh yang menyatakan Perilaku Inovatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini mengandung arti semakin tinggi dan semakin berkualitas Perilaku Inovatif dari pegawai maka akan semakin meningkat Kinerja pegawai tenaga Kesehatan pada Puskesmas di Pekalongan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Damanpour, F. (1991), Sørensen, J. B., & Stuart, T. E. (2000), Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006), Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014) yang membahas bagaimana perilaku inovatif berkontribusi secara positif terhadap kinerja organisasi. Peningkatan Perilaku inovatif dapat diketahui dengan : melihat jumlah ide baru yang ada dari para pegawai, kemampuan beradaptasi dari para pegawai , kolaborasi interdisipliner yang dapat dilakukan pegawai, Tingkat risiko yang diambil pegawai , Implementasi inovasi di dalam organisasi.

Peran Perilaku Inovatif sebagai variabel mediasi. Untuk menguji apakah variabel Perilaku Inovatif mampu berperan sebagai mediasi hubungan variabel Disiplin kerja, Budaya kerja, dan Pelatihan kerja dengan variabel Kinerja pegawai, digunakan metode Path Analysis yang hasilnya disajikan dalam Tabel 4.

**Table 4. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Hubungan Variabel	Estimasi
Kinerja<--- Disiplin kerja	0,361
Perilaku Inovatif <--- Disiplin kerja	0,479
Kinerja<--- Budaya Kerja	0,398
Perilaku Inovatif<--- Budaya kerja	0,535
Kinerja<--- Pelatihan kerja	0,497
Perilaku Inovatif <--- Pelatihan kerja	0,679
Kinerja<--- Perilaku Inovatif	0,779
Kinerja<--- Perilaku Inovatif<--- Disiplin kerja	0,373
Kinerja<--- Perilaku Inovatif<--- Budaya kerja	0,416
Kinerja<--- Perilaku Inovatif<--- Pelatihan kerja	

Sumber : Data Primer diolah (2024)

Hasil analisis jalur pada Tabel 4 mengungkapkan pengaruh langsung variabel disiplin kerja terhadap Kinerja sebesar 0,361 lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya, yakni Pengaruh Disiplin kerja terhadap Kinerja melalui Perilaku Inovatif sebesar 0,373. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Perilaku Inovatif dapat digunakan dan berperan sebagai variabel pemediasi yang mempunyai efek memperkuat hubungan variabel Disiplin kerja dengan Kinerja, dan mampu menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dari tenaga Kesehatan pada Puskesmas di Pekalongan.

Hasil analisis jalur pengaruh langsung variabel Budaya kerja terhadap Kinerja sebesar 0,398 lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya, yakni Pengaruh Budaya kerja terhadap Kinerja melalui Perilaku Inovatif sebesar 0,416. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Perilaku Inovatif dapat digunakan dan berperan sebagai variabel pemediasi yang mempunyai efek memperkuat hubungan variabel Budaya kerja dengan Kinerja, dan mampu menghasilkan Kinerja yang lebih tinggi dari tenaga Kesehatan pada Puskesmas di Pekalongan.

Hasil analisis jalur pengaruh langsung variabel Pelatihan kerja terhadap Kinerja sebesar 0,497 lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya, yakni Pengaruh Pelatihan kerja terhadap Kinerja melalui Perilaku Inovatif sebesar 0,528. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Perilaku Inovatif dapat digunakan dan berperan sebagai variabel pemediasi yang mempunyai efek memperkuat hubungan variabel Pelatihan kerja dengan Kinerja, dan mampu menghasilkan Kinerja yang lebih tinggi dari tenaga Kesehatan pada Puskesmas di Pekalongan.

## 5. Simpulan dan Rekomendasi

Disiplin kerja, Budaya kerja, dan Pelatihan kerja) memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja dan Perilaku Inovatif. Pelatihan kerja memiliki pengaruh terkuat terhadap Perilaku Inovatif. Perilaku Inovatif memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap Kinerja. Perilaku Inovatif berperan sebagai mediator yang efektif antara variabel independen dan Kinerja.

Rekomendasi: Untuk meningkatkan Kinerja Pegawai yakni tenaga Kesehatan Puskesmas di Pekalongan, fokus utama sebaiknya diberikan pada pengembangan Perilaku Inovatif, terutama melalui peningkatan program Pelatihan kerja, yang memiliki pengaruh terkuat terhadap Perilaku Inovatif.

Keterbatasan penelitian, Sampel penelitian ini hanya sebesar 170 (sepuluh) yang diambil dari 10 Puskesmas yang ada di Wilayah Kabupaten Pekalongan dan Kota Pekalongan. Pada kenyataannya jumlah pegawai tenaga Kesehatan jauh lebih banyak yang tersebar di lebih dari 30 Puskesmas di kedua wilayah tersebut. Penelitian ini variabel

bebas yang digunakan terbatas, hanya menggunakan tiga variabel bebas yaitu Disiplin kerja, Budaya kerja, dan Pelatihan kerja.. Dalam kenyataannya banyak faktor lain yang berpengaruh terhadap variabel Perilaku Inovatif maupun variabel Kinerja pegawai tenaga Kesehatan pada Puskesmas di Pekalongan.

## Daftar Pustaka

- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Ataunur, I., & Ariyanto, E. (2015). Pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Adaro Energy Tbk. *Telaah Bisnis*, 16(2), 135-150.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development*. McGraw-Hill Education.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337-1358.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87.
- Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255-276.
- Harlie, M. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4), 860-867.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara..
- Rivai, V. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2018). The race between man and machine: Implications of technology for growth, factor shares, and employment. *American Economic Review*, 108(6), 1488-1542.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Akhtar, M. F., Ali, K., Sadaqat, M. S., & Hafeez, S. (2011). Extent of training in banks and its impact on employees motivation and involvement in job. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(12), 793-806.



- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234-245.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.
- Colombo, E., & Stanca, L. (2014). The impact of training on productivity: Evidence from a panel of Italian firms. *International Journal of Manpower*, 35(8), 1140-1158.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Brown, K. G., Salas, E., Smith, E. M., & Nason, E. R. (2001). Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(1), 1-31.
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.
- Salas, E., DiazGranados, D., Klein, C., Burke, C. S., Stagl, K. C., Goodwin, G. F., & Halpin, S. M. (2008). Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Human Factors*, 50(6), 903-933.
- Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 481-498.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 393-412.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.