

**KOMPENSASI, ORGANIZATIONAL CLIMATE DAN ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN INNOVATIVE BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**Windi**

Universitas Airlangga

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kompensasi, Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Perilaku Inovatif sebagai Variabel Mediasi. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Innovative Behavior dapat memediasi pengaruh Kompensasi, Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

**Kata Kunci:** Kinerja Pegawai, Perilaku Inovatif, Iklim Organisasi, Budaya Organisasi

**ABSTRAK**

*This research aims to determine the influence of Compensation, Organizational Climate and Organizational Culture on Employee Performance with Innovative Behavior as a Mediating Variable. The method used is a quantitative descriptive method. The results of the research show that Innovative Behavior can positively and significantly mediate the influence of Compensation, Organizational Climate and Organizational Culture on Employee Performance.*

**Keywords:** Employee Performance, Innovative Behavior, Organizational Climate

**PENDAHULUAN**

Pada tahun 2020 dan 2022 Indosat melakukan PHK karena *employee performance* yang menurun dan jumlah karyawan yang di PHK pada tahun 2020 adalah sebanyak 677 karyawan. Jumlah ini tentu sangat banyak dan ini merupakan keputusan besar yang diambil oleh manajemen Indosat. *Employee Performance* merupakan suatu hasil kerja yang diperoleh karyawan yang dapat menentukan keberlangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang. Timorria, (2022) bahwa Indosat melakukan restrukturisasi pekerja pada 2020 dengan total 677 karyawan. (Sahroni, 2022) selaku *director & Chief of Human Resources Officer Indosat Ooredoo Hutchison* mengemukakan alasannya melakukan PHK adalah untuk meningkatkan *employee performance* agar organisasi dapat bertumbuh sesuai dengan situasi yang terjadi di lingkungan eksternal perusahaan. Kinerja karyawan merupakan catatan hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu selama masa kerja tertentu (I et al., 2020).

Indosat telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya salah satunya adalah dengan menaikkan kompensasinya. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan organisasi pada karyawan, imbalan ini berupa gaji, insentif dan bonus. Afriyie et al., (2020) menerangkan, kompensasi adalah bentuk upah atau insentif yang diberikan kepada seorang pegawai atas kinerjanya layanan untuk majikan. Dimana sering didasarkan pada upah, gaji, insentif atau bonus. Kompensasi

telah menjadi output yang diperoleh karyawan dalam bentuk gaji, upah dan juga imbalan yang sama seperti pertukaran uang untuk tugas dalam rangka meningkatkan *employee performance* (Mohammed et al., 2022). Saman, (2020) bahwa untuk dapat mencapai *employee performance* yang tinggi, karyawan harus diberikan kompensasi yang layak dan adil dalam rangka melaksanakan tugasnya agar karyawan lebih bersemangat dan lebih baik. *Employee performance* yang terus menurun sementara kompensasi yang diberikan pada karyawan terus mengalami peningkatan menjadi polemik di kalangan praktisi dan akademisi mengingat bahwa kompensasi dan *employee performance* merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan.

Sehingga banyak peneliti yang menyarankan untuk meneliti variabel lainnya seperti *Innovative behavior* dalam perannya untuk memediasi variabel kompensasi dalam mempengaruhi *employee performance*. Dalam artian bahwa kompensasi belum tentu dapat menjamin peningkatan kinerja karyawan melainkan ada faktor lain yang dapat berperan seperti *Innovative behavior*. (Taib et al., 2018) bahwa sulitnya membangun *employee performance* dan memulai perbaikan pada efektivitas kinerja karyawan dalam organisasi yang dinamis. Konsekuensinya, peran dari variabel mediasi perlu diteliti. (Yen et al., 2020) bahwa Industri telekomunikasi memainkan peran penting dalam pembangunan sosial ekonomi. Setiap perusahaan perlu mempertimbangkan dan menerapkan *innovative behavior* untuk memediasi berbagai peran variabel lainnya untuk mencapai kinerja yang lebih baik. (Dzindziora et al., 2022) menemukan bahwa *innovative behavior* dapat megomunikasikan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

*Innovative behavior* merupakan suatu perilaku yang dapat meningkatkan *employee performance*. Perilaku ini bersumber dari adanya kesadaran diri yang timbul ketika menghadapi situasi eksternal perusahaan yang terus berubah. Jika *innovative behavior* ada pada diri karyawan meningkat maka secara otomatis karyawan dapat meningkatkan kompetensi dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. (Zulhelmi et al., 2018) *Innovative behavior* adalah keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada munculnya, pengakuan, dan penerapan sesuatu yang baru dan bermanfaat di semua tingkatan organisasi. (Lathifah & Wahyuningsih, 2022) *Innovative behavior* adalah perilaku kerja yang bertujuan membangkitkan, memperkenalkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru yang berguna bagi perusahaan. (Wyrwa, 2020) bahwa peluang yang dapat diidentifikasi *innovative behavior* dan proses, prosedur, layanan, produk, dapat menemukan aplikasi baru untuk metode, bahan, atau peralatan yang dirubah dapat mendorong perkembangan organisasi. *Innovative behavior* juga dapat memecahkan masalah yang terjadi di organisasi dengan penerapan solusi yang tepat. (Contreras et al., 2020) bahwa perilaku ini melibatkan antusiasme, ketekunan, kecenderungan untuk mengambil risiko, dan menghadapi ketidakpastian organisasi dengan baik. (You et al., 2022) menambahkan *Innovative behavior* telah menjadi elemen kunci untuk mempromosikan inovasi dan pencapaian organisasi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, juga meneliti faktor lainnya yang dapat mempengaruhi *innovative behavior*.

*Organizational Climate* yang nyaman dan saling berkerjasama sedapat mungkin harus di ciptakan agar terjadi kekompakan di lingkungan perusahaan. (Lathifah & Wahyuningsih, 2022) bahwa adanya kekuatan untuk mengarahkan anggota organisasi dalam melakukan aktivitas baru merupakan *Organizational Climate*. *Organizational Climate* merupakan salah satu faktor penting dalam membangun SDM melalui aspek perubahan perilaku dan sikap yang diharapkan beradaptasi dengan tantangan yang

sedang berlangsung atau masa depan. (S.Raja, 2018) Ini mengacu pada apa yang terjadi dalam organisasi dan menjelaskan struktur hubungan dalam organisasi. *Organizational Climate* yang telah terbentuk ditandai dengan kenyamanan yang dirasakan karyawan di tempat kerja sehingga karyawan tidak takut dan ragu untuk saling mengemukakan idenya demi pengembangan organisasi.

Peneliti terdahulu telah menemukan bahwa *Organizational Climate* memiliki pengaruh positif terhadap *innovative behavior*, namun ada juga beberapa peneliti yang menemukan hasil penelitian bahwa *organizational climate* tidak berpengaruh terhadap *innovative behavior*. (Patras et al., 2021) bahwa jika iklim organisasi meningkat maka perilaku kerja inovatif akan meningkat. (Ulfa et al., 2022) menambahkan *organizational climate* yang mendorong munculnya perilaku berani dalam pengambilan risiko mendukung munculnya gagasan yang baru, mengakui dan menghargai inovasi, mendukung kerjasama dan partisipasi dalam pengambilan keputusan, memiliki peran yang lebih signifikan potensi untuk menumbuhkan individu yang inovatif perilaku di tempat kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan (Lie et al., 2022) bahwa tidak adanya koordinasi dan tim antar lini dalam *Organizational Climate* berimplikasi pada lemahnya rasa kebersamaan saat berkerja yang akan melemahkan perilaku untuk melakukan pekerjaan secara inovatif karena disetiap organisasi terdapat berbagai lini yang berbeda. (Tamunomiebi & Uti, 2021) bahwa tidak selamanya *Organizational Climate* dapat membentuk *Innovative Behavior* sehingga *Organizational Climate* negatif dalam pengaruhnya terhadap *Innovative Behavior*.

*Organizational Culture* merupakan nilai luhur yang dimiliki perusahaan untuk mengendalikan perilaku karyawan berikut dengan konsekuensi tegas yang mengikuti ketika nilai-nilai luhur tersebut dilanggar. (Eskiler et al., 2016) menerangkan, *Organizational Culture* merupakan suatu pikiran yang berisi nilai-nilai lalu anggota diinformasikan nilai-nilai tersebut untuk diterapkan dalam berperilaku. (Indrayanti & Ulfia, 2022) bahwa *Organizational Culture* adalah proses perilaku, nilai, keyakinan, dan kebiasaan yang mengarahkan perilaku individu dalam organisasi. *Organizational Culture* yang apabila disusun dan ditetapkan oleh organisasi dengan menekankan pada nilai-nilai inovatif dan disampaikan juga diterapkan oleh masing-masing karyawan akan dapat memengaruhi meningkatnya *Innovative Behavior*. Sama halnya dengan *Organizational Climate*, *Organizational Culture* pun memiliki kesenjangan penelitian. Peneliti (Rebecca et al., 2022) bahwa *Organizational Culture* merupakan nilai organisasi yang dapat diinvestasikan pada kapitalisasi sumber daya yang akan meningkatkan perilaku inovatif. (F & Rojuaniah, 2022) mengemukakan bahwa *Organizational Culture* dapat mendorong *Innovative Behavior* di antara karyawan untuk merangsang karyawan untuk membawa konsep ide-ide baru pada perusahaan. (Liu et al., 2019) menambahkan organisasi dapat secara strategis fokus pada pelatihan budaya organisasi untuk meningkatkan hasil karyawan terkait dengan inovasi. Sedangkan penelitian. (Cahyo et al., 2022) baru-baru ini mengemukakan bahwa tidak semua *Organizational Culture* dapat memengaruhi *Innovative Behavior* melainkan hanya *Innovative Behavior* yang mengarah pada *Organizational Culture* pasar. (Mingaleva et al., 2022) bahwa penilaian dari *Organizational Culture* yang ada diperoleh, inkonsistensi antara saat ini dengan *Innovative Behavior* atau pengaruh *Organizational Culture* terhadap *Innovative Behavior* tidak signifikan.

Penelitian ini memiliki keterkaitan dengan teori *Resource Based View Theory* (RBV) dimana dalam kasus yang dihadapi karyawan Indosat yang mengalami PHK harus menyadari bahwa untuk dipertahankan dalam suatu organisasi maka dibutuhkan

perilaku inovatif yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Perilaku inovatif merupakan suatu perilaku yang dimiliki seluruh bagian organisasi untuk siap menghadapi tantangan yang terjadi di lingkungan eksternal perusahaan sebagai wujud perkembangan teknologi yang semakin berkembang dan persaingan bisnis dengan bersama-sama menjaga dan mengontrol lingkungan perusahaan melalui adanya inisiatif untuk memberikan ide-ide bagi organisasi agar organisasi dapat berkembang dan memiliki *competitive advantage*. Teori ini pernah dikemukakan oleh Barney (1986) Hamel dan Prahalad (1996) bahwa RBV menganalisis dan menafsirkan sumber daya organisasi untuk memahami bagaimana organisasi mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Itu RBV berfokus pada konsep atribut perusahaan yang sulit ditiru sebagai sumber kinerja unggul dan keunggulan kompetitif.

Kompensasi yang diberikan diarahkan dalam tujuannya untuk para karyawan agar karyawan memiliki perilaku inovatif. Suasana lingkungan kerja atau *Organization Climate* yang diciptakan juga apabila menekankan pada kebiasaan untuk memberikan ruang karyawan untuk saling menyampaikan ide dapat juga mengembangkan perusahaan, hal ini disebabkan karena yang terlibat langsung dengan konsumen adalah karyawan sehingga suara karyawan adalah penting. *Organization Culture* yang disusun dan diatur dengan mengandung nilai-nilai inovatif dapat meningkatkan perilaku inovatif. (Madhani, 2010) bahwa penentuan keputusan yang strategis dari kemampuan internal untuk menghadapi persaingan dalam lingkungan bisnis eksternal. Penambahan nilai pelanggan melalui rantai nilai pelanggan juga dimungkinkan oleh beberapa organisasi yang memiliki kemampuan modal. RBV memanfaatkan sumber daya dan kemampuan yang ada di dalamnya organisasi dalam rangka mengembangkan daya saing yang berkelanjutan keuntungan.

Menurut RBV, tidak semua sumber daya perusahaan akan strategis dan karenanya, sumber kompetitif keuntungan. Keunggulan kompetitif hanya terjadi bila ada adalah situasi heterogenitas sumber daya dan sumber daya tidak bergerak. Persoalan yang terjadi di Indosat yang berkaitan dengan penurunan kinerja organisasi yang berdampak pada PHK sebanyak 977 karyawan dan terdapatnya kesenjangan hasil penelitian terkait Pengaruh Kompensasi, *Organizational Climate* dan *Organizational Culture* mendorong peneliti tertarik untuk mengkaji variabel-variabel tersebut dengan menambahkan *Innovative Behavior* (IB) sebagai variabel intervening. Penelitian ini sangat penting dilakukan di Indosat mengingat besarnya jumlah karyawan yang di PHK oleh Indosat selama tahun 2020 hingga tahun 2021 sebagai akibat penurunan kinerja organisasi sehingga penelitian ini nantinya diharapkan akan menjadi kontribusi positif untuk pihak akademisi dan praktisi dalam meningkatkan kinerja organisasi.

## **KAJIAN TEORI**

### **Kompensasi**

Kompensasi adalah semua bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai pengganti kontribusi mereka terhadap organisasi. Contohnya termasuk gaji bulanan, tunjangan kesehatan, bonus kinerja, dan manfaat lainnya seperti cuti tahunan. Kompensasi yang adil dan memadai dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

### ***Organizational Climate***

*Organizational Climate* (iklim organisasi) merujuk pada persepsi keseluruhan karyawan terhadap budaya, norma, dan suasana kerja di dalam organisasi. Misalnya,

organisasi dengan iklim yang mendukung kolaborasi dan komunikasi terbuka cenderung memiliki tingkat kepuasan dan kinerja karyawan yang lebih tinggi.

### ***Organizational Culture***

*Organizational Culture* (budaya organisasi) mencakup nilai-nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang dianut oleh anggota organisasi. Contohnya termasuk orientasi terhadap inovasi, dukungan terhadap pengembangan individu, dan tingkat keadilan dalam memperlakukan karyawan. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menjadi faktor penentu dalam kinerja organisasi secara keseluruhan.

### ***Employee Performance***

*Employee Performance* (kinerja karyawan) adalah kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Ini mencakup produktivitas, kualitas kerja, kreativitas, dan tingkat kepatuhan terhadap aturan organisasi. Kinerja karyawan yang tinggi seringkali dikaitkan dengan kepuasan kerja yang baik dan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

### ***Innovative Behavior***

*Innovative Behavior* (perilaku inovatif) adalah kemampuan dan kecenderungan karyawan untuk menciptakan ide-ide baru, mengusulkan perubahan, dan mengadopsi inovasi dalam konteks kerja. Ini bisa mencakup kemampuan untuk berpikir kreatif, mengidentifikasi peluang baru, dan berani mengambil risiko dalam eksperimen baru. Perilaku inovatif yang kuat dapat memperkuat kemampuan organisasi untuk bersaing dan beradaptasi dalam lingkungan yang berubah cepat.

## **METODE PENELITIAN**

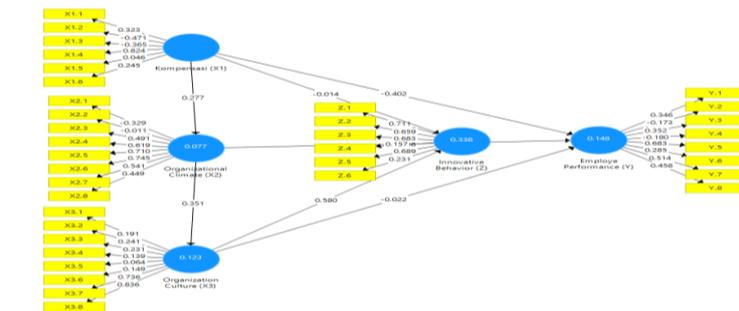
Peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif karena mulai dari tahapan pengumpulan data menggunakan pembobotan melalui kuisioner hingga tahap analisis data menggunakan statistika. Penelitian dengan menggunakan angka atau pembobotan lebih mempertajam hasil analisis sehingga akan mempengaruhi hasil penelitian yang lebih objektif yang tidak terpengaruh pendapat pribadi, hal inilah yang menjadi daya ketertarikan bagi peneliti untuk menggunakan metode kuantitatif. Ratna Wijayanti Daniar Paramita (2021) menjelaskan bahwa metode kuantitatif yang di teliti mengandung angka dan statistik merupakan tehnik dari analisis data kuantitatif. Dalam pengujian hipotesis penelitian kuantitatif menggunakan pendekatan deduktif. Sifat-sifat dalam penelitian kuantitatif juga menggunakan paradigma tradisional, positivis, eksperimental atau empiris. Penelitian ini mengambil objek penelitian dari karyawan PT.Indosat. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode Nonprobability Sampling melalui tehnik sampling aksidental. Kriteria sampel, pertama; status Karyawan tetap PT.Indosat (East Java) Surabaya. Kedua; berkerja selama > 2 tahun. Ketiga; Mengikuti prosedur SDM dengan baik seperti mengikuti proses recruitment, pelatihan, dll. Tehnik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuisioner melalui g-form, yang dilakukan selama 2 minggu yang berisi pernyataan terkait variabel yang diteliti.

**Tabel 1.**  
**Skala Pengukuran**

No	Variabel	Indikator	Jenis Skala
1	<i>Employee Performance</i> (Y)	Kualitas kerja	Likert 1-5

		Beban Kerja	Likert 1-5
		Ketepatan waktu	Likert 1-5
		Efisiensi	Likert 1-5
2	<i>Innovative Behavior (Z)</i>	Inovatif	Likert 1-5
		Skill	Likert 1-5
		Problem Solving	Likert 1-5
3	Kompensasi (X1)	Kelayakan	Likert 1-5
		Motivasi Kerja	Likert 1-5
		Kepuasan Kerja	Likert 1-5
4	<i>Organizational Climate (X2)</i>	Open Climate dengan indikator situasi anggota merasakan bahagia saat bekerja dengan bekerjasama, dan adanya keterbukaan	Likert 1-5
		<i>Autonomous Climate</i> dengan indikator anggota merasa kebebasan, adanya peluang kreatif, sehingga para anggota memiliki peluang untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka.	Likert 1-5
		<i>The Controlled Climate</i> dengan indikator anggota tidak merasa tertekan atas prestasi dalam mewujudkan kepuasan kebutuhan sosial, setiap orang bekerja keras, adanya hubungan kerjasama sesama karyawan.	Likert 1-5
		<i>The Familiar Climate</i> dengan indikator anggota merasa pemimpin adalah teman.	Likert 1-5
5	<i>Organization Culture (X3)</i>	Budaya adhocratic adalah budaya yang menciptakan kewirausahaan yang dinamis.	Likert 1-5
		Budaya marga adalah gotong royong dan budaya kerakyatan.	Likert 1-5
		Budaya hierarkis adalah budaya manajemen yang terstruktur dan berorientasi pada proses.	Likert 1-5
		Budaya pasar berorientasi pada hasil dan budaya persaingan kompetitif.	Likert 1-5

**HASIL PENELITIAN**



**Gambar 1. Model Structural**

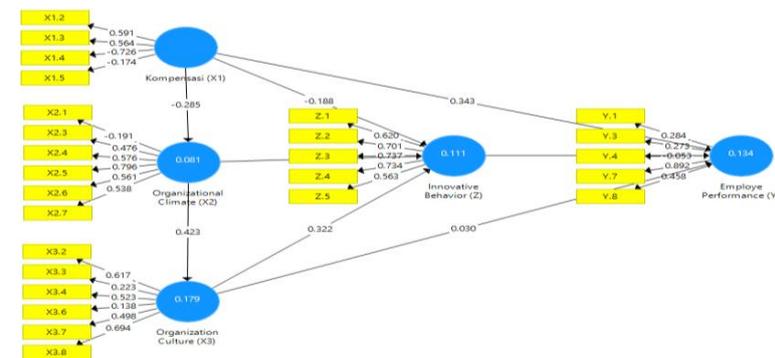
Pada pengujian convergent validity pencapaian nilai uji minimal 0,7, sementara dalam hasil pengujian tahap pertama beberapa indikator belum menunjukkan nilai minimal 0,7.

**Tabel 2.**  
**Syarat Evaluasi model Inner Model**

<i>Employee Performance (Y)</i>	<i>Innovative Behavior (Z)</i>	<i>Kompensasi (X1)</i>	<i>Organization Culture (X3)</i>	<i>Organizational Climate (X2)</i>
X1.1		0,323		
X1.2		0,824		
X1.3		0,964		
X1.4		0,774		
X1.5		0,824		
X1.6		0,245		
X2.1				0,777
X2.2				-0,011
X2.3				0,792
X2.4				0,920
X2.5				0,710
X2.6				0,745
X2.7				0,541
X2.8				0,943
X3.1			0,191	
X3.2			0,789	
X3.3			0,793	
X3.4			0,892	
X3.5			0,064	
X3.6			0,904	
X3.7			0,832	
X3.8			0,888	
Y.1	0,952			
Y.2	-0,173			
Y.3	0,780			
Y.4	0,740			
Y.5	0,683			
Y.6	0,285			
Y.7	0,792			

Y.8	0,831
Z.1	0,711
Z.2	0,921
Z.3	0,948
Z.4	0,746
Z.5	0,908
Z.6	0,231

Tabel 2 menunjukkan beberapa variabel memiliki loading factor < 0,7, variabel tersebut antara lain variabel X1.1 sebesar 0,323 ,X1.6, sebesar 0,245, X2.2 sebesar -0,011, X2.2 sebesar -0,011, X3.5 sebesar 0,064, X3.1 sebesar 0,191, X3.5 sebesar 0,064, Y.2 sebesar -0,173, Y6 sebesar 0,683, Y6 sebesar 0,285 dan Z.6 sebesar 0,23 ini, dengan adanya nilai loading factor yang tidak memenuhi syarat tersebut maka dilakukan pengujian tahap 2 dengan menghapus indikator-indikator yang nilainya tidak memenuhi syarat tersebut.



**Gambar 2.** Outer Model Tahap 2

**Tabel 3.**  
Outer loading Tahap 2

	<i>Employee Performance (Y)</i>	<i>Innovative Behavior (Z)</i>	<i>Kompensasi (X1)</i>	<i>Organization Culture (X3)</i>	<i>Organizational Climate (X2)</i>
X1.2			0,796		
X1.3			0,980		
X1.4			0,877		
X1.5			0,798		
X2.1					0,967
X2.3					0,865
X2.4					0,791
X2.5					0,891
X2.6					0,883
X2.7					
X3.2				0,856	
X3.3				0,751	
X3.4				0,890	
X3.6				0,891	
X3.7				0,743	
X3.8					

Y.1	0,989
Y.3	0,809
Y.4	0,954
Y.7	0,931
Y.8	0,801
Z.1	
Z.2	
Z.3	
Z.4	
Z.5	

Hasil nilai *cross loading* menunjukkan bahwa indikator dari masing-masing variabel memiliki nilai yang tinggi dan berbeda dengan nilai variabelnya, sehingga hasil pengujian ini telah mencukupi bukti bahwa indikator dapat digunakan sebagai acuan tolak ukur variabelnya.

**Tabel 4.**  
**Average Variance Extracted (AVE)**

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Employe Performance (Y)	0,689
Innovative Behavior (Z)	0,691
Kompensasi (X1)	0,580
Organization Culture (X3)	0,543
Organizational Climate (X2)	0,790

*Average Variance Extracted (AVE)* data penelitian ini telah menunjukkan *Employe Performance (Y)* sebesar  $0,689 > 0,5$ , *Innovative Behavior (Z)* sebesar  $0,691 > 0,5$ , *Kompensasi (X1)* sebesar  $0,580 > 0,5$ , *Organization Culture (X3)* sebesar  $0,543 > 0,5$  dan *Organizational Climate (X2)* sebesar  $0,790 > 0,5$ .

**Tabel 5.**  
**Nilai Discriminat Validity**

	<i>Employe Performance (Y)</i>	<i>Innovative Behavior (Z)</i>	<i>Kompensasi (X1)</i>	<i>Organization Culture (X3)</i>	<i>Organizational Climate (X2)</i>
<i>Employe Performance (Y)</i>	0,982				
<i>Innovative Behavior (Z)</i>	0,137	0,775			
<i>Kompensasi (X1)</i>	0,312	-0,162	0,793		
<i>Organization Culture (X3)</i>	0,060	0,267	-0,055	0,692	
<i>Organizational Climate (X2)</i>	0,028	0,036	-0,285	0,423	0,553

Hasil nilai *cross loading* menunjukkan bahwa indikator dari masing-masing variabel memiliki nilai yang tinggi dan berbeda dengan nilai variabelnya, sehingga hasil pengujian ini telah mencukupi bukti bahwa indikator dapat digunakan sebagai acuan tolak ukur variabelnya.

**Tabel 6.**  
**Nilai Composite Reliability**

	<i>Composite Reliability</i>
Employee Performance (Y)	0,805
Innovative Behavior (Z)	0,990
Kompensasi (X1)	0,834
Organization Culture (X3)	0,750
Organizational Climate (X2)	0,771

*Composit reliability* masing-masing variabel *Employee Performance (Y)* sebesar  $0,805 > 0,7$ , *Innovative Behavior (Z)* sebesar  $0,990 > 0,7$ , *Kompensasi (X1)* sebesar  $0,834 > 0,7$ , *Organization Culture (X3)* sebesar  $0,750 > 0,7$ , dan *Organizational Climate (X2)* sebesar  $0,771 > 0,7$ . Dengan demikian, data masing-masing variabel telah memenuhi memiliki keandalan yang tinggi.

**Tabel 7.**  
**Nilai R-Square**

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Employee Performance (Y)</i>	0,634	0,607
<i>Innovative Behavior (Z)</i>	0,799	0,783

Penelitian ini telah membuktikan bahwa *Employee Performance (Y)* dipengaruhi sebesar 60,70% ( $0,607 \times 100\%$ ) oleh *Kompensasi (X1)*, *Organizational Climate (X2)* dan *Organization Culture (X3)* berpengaruh sebesar kemudian sisanya sebesar 39,30 ( $100\% - 60,70\%$ ) dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti penelitian ini. Selanjutnya *Innovative Behavior (Z)* dipengaruhi sebesar 78,30% ( $0,783 \times 100\%$ ) oleh *Kompensasi (X1)*, *Organization Culture (X3)* dan *Organizational Climate (X2)* berpengaruh sebesar kemudian sisanya sebesar 21,70 ( $100\% - 21,70\%$ ) dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti penelitian ini.

**Tabel 8.**  
**Hasil Model Fit (Kebaikan Model)**

	<b>Saturated Model</b>	<b>Estimated Model</b>
SRMR	0,105	0,105
d_ ULS	3,904	3,904
d_ G	0,855	0,855
Chi-Square	435,714	437,714
NFI	0,761	0,761

Model dalam penelitian ini telah memiliki *goodness of fit* yang tinggi mendukung model cocok untuk serangkaian pengujian dalam penelitian ini.

**Tabel 9.**  
**Hasil Prediksi Q2**

	<b>SSO</b>	<b>SSE</b>	<b>Q<sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)</b>
<i>Employee Performance (Y)</i>	500,000	516,524	0,033
<i>Innovative Behavior (Z)</i>	500,000	473,229	0,054

Nilai  $Q^2$  pada variabel *Employe Performance (Y)* sebesar  $0,033 > 0$  dan *Innovative Behavior (Z)* sebesar  $0,054 > 0$ , dengan demikian nilai observasi pada penelitian ini telah bagus dan baik karena nilai  $Q$  square  $> 0$  (nol).

**Tabel 10.**  
**Hasil Uji T Statistics dan P Values**

	<b>T Statistics</b> <b>( O/STDEV )</b>	<b>P</b> <b>Values</b>
<i>Innovative Behavior (Z) -&gt; Employe Performance (Y)</i>	0,001	2,523
<i>Kompensasi (X1) -&gt; Innovative Behavior (Z)</i>	0,014	3,279
<i>Organizational Climate (X2) -&gt; Innovative Behavior (Z)</i>	0,000	3,355
<i>Organization Culture (X3) -&gt; Innovative Behavior (Z)</i>	0,000	6,318

Penelitian ini menemukan bahwa *Innovative Behavior (Z) (X1)* berdampak positif dan signifikan terhadap *Employe Performance (Y)* karena memiliki nilai P Values sebesar  $0,001 < 0,05$  dan t-statistika  $2,523 > 1,96$  atau  $H_1$  diterima dan hipotesis yang menyatakan bahwa *Innovative Behavior (Z)* berdampak positif dan signifikan terhadap *Employe Performance (Y)* dinyatakan benar. Sedangkan perolehan Kompensasi (X1) terhadap *Innovative Behavior (Z)* juga terbukti positif dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai P Values sebesar  $0,014 < 0,05$  dan t-statistika  $3,279 > 1,96$  atau  $H_2$  diterima. Kemudian pengaruh *Organizational Climate (X2)* terhadap *Innovative Behavior (Z)* juga menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan melalui nilai P Values sebesar  $0,000 < 0,05$  dan t-statistika  $4,390 > 1,96$  atau  $H_3$  diterima. Terakhir, perolehan *Organization Culture (X3)* terhadap *Innovative Behavior (Z)* juga terbukti positif dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai P Values sebesar  $0,000 < 0,05$  dan t-statistika  $6,318 > 1,96$  atau  $H_4$  diterima.

**Tabel 11.**  
**Hasil Uji Pengaruh Langsung**

	<b>Specific Indirect Effects</b>
<i>Kompensasi (X1) -&gt; Innovative Behavior (Z) -&gt; Employe Performance (Y)</i>	0,035
<i>Organizational Climate (X2) -&gt; Organization Culture (X3) -&gt; Innovative Behavior (Z) -&gt; Employe Performance (Y)</i>	0,010
<i>Organization Culture (X3) -&gt; Innovative Behavior (Z) -&gt; Employe Performance (Y)</i>	0,025

Bahwa analisis menunjukkan bahwa  $H_5$  diterima atau hipotesis yang menyatakan *Innovative Behavior (Z)* secara positif dan signifikan mampu memediasi pengaruh Kompensasi (X1), *Organizational Climate (X2)* dan *Organization Culture (X3)* terhadap *Employe Performance (Y)* dengan penjabaran bahwa Kompensasi (X1) terhadap *Employe Performance (Y)* melalui *Innovative Behavior (Z)* sebesar  $0,035 < 0,05$ . *Organizational Climate (X2)* terhadap *Employe Performance (Y)* melalui *Innovative Behavior (Z)* sebesar  $0,010 < 0,05$  dan *Organization Culture (X3)* terhadap *Employe Performance (Y)* melalui *Organization Culture (Z)* sebesar  $0,025 < 0,05$ .

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh *Innovative Behavior* (Z) Terhadap *Employe Performance* (Y)**

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa *Innovative Behavior* (Z) berpengaruh langsung terhadap *Employe Performance* (Y), dimana hasil pengujian menunjukkan pengaruh ini memiliki nilai P Values sebesar  $0,001 < 0,05$  dan t-statistika  $2,523 > 1,96$  atau  $H_1$  diterima. Hasil penyebaran kuisioner yang dilakukan peneliti pada variabel *Innovative Behavior* (Z) menemukan mayoritas responden menjawab sangat setuju karena berada pada rata-rata skor total 435,33 pada interval 421-500.

Perilaku inovatif apabila dimiliki oleh perusahaan akan meningkatkan kinerja organisasi, ini disebabkan karena dalam organisasi tentu harus menghadapi persaingan dari industry sejenis dalam hal ini perusahaan telekomunikasi. Hal ini menuntut perlunya pengelolaan SDM untuk menghasilkan *Competitive advantage* dari produk yang dihasilkan agar mampu menghadapi persaingan tersebut yang dapat diperoleh dari perilaku kerja yang inovatif. Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan (Zulhelmi et al., 2018) dari hasil penelitiannya mengemukakan bahwa salah satu alasan utama orang harus inovatif di tempat kerja adalah untuk memberikan manfaat kinerja, peningkatan, atau efisiensi pada peran kerja atau pekerjaan. Inovasi menyarankan dan menggunakan metode baru yang lebih efektif dan dicari tindakan yang memberikan nilai tambah dan berguna bagi kelangsungan hidup organisasi. (Contreras et al., 2020) melanjutkan bahwa konsensus akademis yang luas sepakat bahwa inovasi merupakan faktor penting yang memungkinkan perusahaan bertahan dalam dunia yang sangat kompetitif dan mengglobal. Inovasi tersebut antara lain produksi produk, layanan, dan proses baru untuk memperoleh hasil organisasi yang lebih baik dari berbagai posisi dan tingkat organisasi. (Lathifah & Wahyuningsih, 2022) bahwa semakin tinggi perilaku kreatif yang diciptakan karyawan maka semakin baik kinerja organisasi. (Wyrwa, 2020), (Contreras et al., 2020) dan (You et al., 2022) juga membuktikan bahwa *Innovative Behavior* (Z) berpengaruh positif dan signifikan Terhadap *Employe Performance* (Y).

### **Pengaruh Kompensasi (X1) Terhadap *Innovative Behavior* (Z)**

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa Kompensasi (X1) berpengaruh langsung terhadap *Innovative Behavior* (Z), dimana hasil pengujian menunjukkan pengaruh ini memiliki nilai P Values sebesar  $0,014 < 0,05$  dan t-statistika  $3,279 > 1,96$  atau  $H_2$  diterima. Hasil penyebaran kuisioner pada variabel *Innovative Behavior* (Z) memiliki rata-rata skor total variabel "Kompensasi" masuk dalam kategori "Setuju" karena berada pada dari interval 341-420. Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan (Mujanah, 2019) bahwa pemberian kompensasi dengan skema yang adil dapat meningkatkan semangat karyawan untuk mengembangkan kompetensinya yang merupakan ciri perilaku inovatif. (Maulana & Wijanarko, 2023) bahwa kompensasi akan mendorong karyawan untuk menciptakan nilai dalam perusahaan atau memecahkan masalah yang ada. Suatu program atau skema kompensasi juga akan memberi sinyal kepada karyawan lain dalam organisasi bahwa perusahaan mendukung perilaku inovatif. (Cirera & Martins-Neto, 2023) melanjutkan bahwa perusahaan memberikan upah yang tinggi untuk memberikan insentif terhadap pekerja yang dapat melaksanakan proyek-proyek inovatif, hal ini mendorong karyawan untuk terus berinovasi. (Dzindziora et al., 2022) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Behavior* (Z).

### **Pengaruh *Organizational Climate* (X2) Terhadap *Innovative Behavior* (Z)**

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa *Organizational Climate* (X2) berpengaruh langsung terhadap *Innovative Behavior* (Z), dimana hasil pengujian menunjukkan pengaruh ini memiliki nilai P Values sebesar  $0,000 < 0,05$  dan t-statistika  $4,390 > 1,96$  atau  $H_3$  diterima. Hasil penyebaran kuisioner yang dilakukan peneliti pada variabel *Organizational Climate* (X2) menemukan mayoritas jawaban responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata skor total sebesar 423,13 berada pada interval 421-500. Seorang karyawan yang berbahagia atas pekerjaannya umumnya mencintai pekerjaannya atas ada perasaan mencintai pekerjaan akan menimbulkan sikap untuk mengembangkan pekerjaannya seperti mencari penyelesaian kerja dengan metode yang lebih efektif dan tidak memakan waktu sehingga berhasil menyelesaikan pekerjaan bahkan lebih tepat dari waktu yang ditentukan. Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan (Al-shami et al., 2023) dalam penelitiannya membeberkan bahwa aspek kebahagiaan tingkat individu dengan korelasi positif terhadap kapasitas organisasi untuk secara efektif melaksanakan pendekatan yang relevan dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Sejalan dengan ha tersebut. (Patras et al., 2021) bahwa *Organizational Climate* yang memiliki lingkungan yang baik dapat menjadikan karyawan senang, puas, dan bersemangat bekerja lebih untuk perusahaan sehingga memicu meningkatnya perilaku inovatif. (Lathifah & Wahyuningsih, 2022) dan (S.Raja, 2018) juga turut membuktikan bahwa *Organizational Climate* (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovative Behavior* (Z).

### **Pengaruh *Organization Culture* (X3) Terhadap *Innovative Behavior* (Z)**

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa *Organization Culture* (X3) berpengaruh langsung terhadap *Innovative Behavior* (Z), dimana hasil pengujian menunjukkan pengaruh ini memiliki nilai P Values sebesar  $0,000 < 0,05$  dan t-statistika  $6,318 > 1,96$  atau  $H_4$  diterima. Hasil penyebaran kuisioner yang dilakukan peneliti pada variabel *Organizational Culture* (X3) menunjukkan rata-rata skor total sebesar 436 berada pada interval berada pada interval 421-500.

*Organization Culture* yang mentransmisikan nilai perilaku yang berfokus pada pencapaian standart sasaran kerja akan memiliki karyawan yang berperilaku inovatif yang tinggi karena perilaku karyawan kerap kali dipengaruhi oleh kebiasaan yang diajarkan dalam lingkungan kerjanya. (Eskiler et al., 2016) mengungkapkan bahwa budaya organisasi memungkinkan individu untuk mengikuti perilaku tertentu yang dicontohkan dan mengajarkan karyawan bagaimana berperilaku inovatif. (Liu et al., 2019) bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan yang membentuk perilaku individu dalam suatu organisasi. Oleh karena itu *Organization Culture* yang menekan pada nilai perilaku yang inovatif perlu di kenalkan perusahaan. Lebih lanjut lagi penelitian (Indrayanti & Ulfa, 2022), (Ulfa et al., 2022) dan (F & Rojuaniah, 2022) menemukan bahwa *Organization Culture* (X3) berdampak positif dan signifikan terhadap *Innovative Behavior* (Z)

### **Pengaruh Kompensasi (X1), *Organizational Climate* (X2) dan *Organization Culture* (X3) Terhadap *Innovative Behavior* (Z) Melalui Varibel *Innovative Behavior* (Z) Sebagai Variabel Moderasi.**

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa  $H_5$  diterima atau hipotesis yang menyatakan *Innovative Behavior* (Z) secara positif dan signifikan mampu memediasi pengaruh Kompensasi (X1) terhadap *Employee Performance* (Y) diterima dengan

perolehan nilai signifikansi sebesar  $0,035 < 0,05$ . *Innovative Behavior (Z)* secara positif dan signifikan mampu memediasi pengaruh Kompensasi (X1) terhadap *Employee Performance (Y)* diterima dengan perolehan nilai signifikansi sebesar  $0,010 < 0,05$  dan *Innovative Behavior (Z)* secara positif dan signifikan mampu memediasi pengaruh *Organization Culture (X3)* terhadap *Employee Performance (Y)* diterima dengan perolehan nilai signifikansi sebesar  $0,025 < 0,05$ . Hasil penyebaran kuisioner yang dilakukan peneliti pada variabel *Employee Performance (Y)* menemukan mayoritas jawaban responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata skor total sebesar 447,75, berada pada interval interval 421-500.

Kompensasi, *Organizational Climate (X2)* dan *Organization Culture (X3)* dapat mendorong meningkatnya perilaku disiplin dalam berkerja. sikap ini akan mendorong karyawan untuk mencari suatu cara kerja yang lebih baik atau inovatif agar tugas diselesaikan tepat waktu, hal ini akan mendukung tercapainya sasaran kerja organisasi secara otomatis kinerja organisasi akan meningkat. Menurut (Zhang et al., 2021) bahwa kompensasi insentif dapat membuat perilaku inovatif menghasilkan kewajiban untuk mempromosikan inovasi. Pemberian insentif secara adil dapat meningkatkan kepercayaan diri yang dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan. Dan mereka akan lebih bersedia untuk mempraktikkan ide-ide baru agar penyelaian kerja dapat diselesaikan tepat waktu. (Pincheira & Garcés, 2018) bahwa *Organizational Climate* yang bernuansa kebahagiaan di lingkungan kerja adalah kunci kualitas kehidupan karyawan, baik dalam bidang pribadi maupun organisasi, meningkatkan kedisiplinan dalam pencapaian tujuan, inovasi dalam organisasi. (Lukoto & Chan, 2016) bahwa *Organization Culture* yang menekankan pemanfaatan kapasitas intelektual karyawan dan mengubahnya menjadi hal baru yang bermanfaat bagi organisasi dalam memulai perilaku kerja yang inovatif terutama bila hal itu dipersepsikan secara positif oleh karyawan di suatu organisasi. “Inovasi bukanlah suatu kebetulan, melainkan hasil dari kerja keras yang sistematis”. (Kim & Koo, 2017) mendukung pernyataan tersebut bahwa *Innovative Behavior (Z)* berdampak pada *Employee Performance*.

## KESIMPULAN

Bahwa *Innovative Behavior (Z)* secara positif dan signifikan mampu memediasi pengaruh Kompensasi (X1) terhadap *Employee Performance (Y)* dengan perolehan nilai signifikansi sebesar  $0,035 < 0,05$ . *Innovative Behavior (Z)* secara positif dan signifikan mampu memediasi pengaruh *Organizational Climate (X2)* terhadap *Employee Performance (Y)* diterima dengan perolehan nilai signifikansi sebesar  $0,010 < 0,05$ . *Innovative Behavior (Z)* secara positif dan signifikan mampu memediasi pengaruh *Organization Culture (X3)* terhadap *Employee Performance (Y)* diterima dengan perolehan nilai signifikansi sebesar  $0,025 < 0,05$ .

## DAFTAR PUSTAKA

- Afriyie, E. O., Twumasi, A., Sarpong, E., & Darko, L. O. (2020). The Effect of Compensation on Employees' Performance: A Case of a Technical University in Ghana. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 8(1), 44–54. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20431/2349-0349.0806005>
- Al-shami, S. A., Mamun, A. Al, Rashid, N., & C, C. B. C. (2023). Happiness at workplace on innovative work behaviour and organisation citizenship behaviour through moderating effect of innovative behaviour. *Heliyon*, 9, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15614>

- Cahyo, P. E., Sambung, R., & Syamsudin, A. (2022). Leadership style in improving innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior as mediation. *Jurnal Inovasi Ekonom*, 7(2), 171–182. <https://doi.org/https://doi.org/10.22219/jiko.v7i02.22052>
- Cirera, X., & Martins-Neto, A. S. (2023). Do innovative firms pay higher wages? Micro-level evidence from Brazil. *Policy Research*, 52(1), 1–42. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104645>
- Contreras, F., Juarez, F., Acosta, Y. A. C., Utz, Dornberger, K. S.-B., Ramos-, M. C.-E. C., Garza, Steizel, S., Portalanza, A., Jauregui, K., Luciana, & Salusse, I. da S. & M. A. Y. (2020). Critical factors for innovative work behaviour in Latin American firms: Test of an exploratory model. *Cogent Business & Management*, 1–27. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1812926>
- Dzindziora, J. D., Smolarek, M., Zebra, D., & Gross-Gołacka, E. (2022). Organizational Factors of Commitment to Innovation vs. Innovative Behavior in Smes in the Renewable Energy Sources (RES) Industry. *Energies*, 15, 1–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/en15155674>
- Eskiler, E., Ekici, S., Soyer, F., & Sari, I. (2016). The Relationship between Organizational Culture and Innovative Work Behavior for Sports Services in Tourism Enterprises. *PHYSICAL CULTURE AND SPORT. STUDIES AND RESEARCH*, 69(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1515/pcssr-2016-0007>
- F, N., & Rojuaniah. (2022). Servant Leadership, Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior on Innovative Work Behavior. *Management Analysis Journal*, 11(1), 84–94. <https://doi.org/https://doi.org/10.15294/maj.v11i1.54626>
- I, O., D, O., & C, N.-O. (2020). Reward Management Practices and Employee Performance of Public Universities in South-East, Nigeria. *EJBMR, European Journal of Business and Management Research*, 5(3), 1–9. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.3.321>
- Indrayanti, N., & Ulfia, N. (2022). Authentic leadership and innovative work behavior through organizational culture: A study in Indonesian state-owned enterprises. *F1000 Research*, 11–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.12688/f1000research.126559.1>
- Kim, M.-S., & Koo, D.-W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *Nternational Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044–3062.
- Lathifah, M., & Wahyuningsih, R. S. H. (2022). Innovative Behavior As A Mediator Of Organizational Climate And Job Stress' Influences On Performance. *Interdisciplinary Social Studies*, 1(9), 1219–1226. <https://doi.org/https://doi.org/10.55324/iss.v1i9.255>
- Lie, D., Purba, E., Harini, S., Said, M., & Sudirman, A. (2022). Managing Innovative Work Behavior: The Role of Member-Leader Exchange, Organizational Climate and Psychological Empowerment. *3rd International Conference on Advance & Scientific Innovation*, 243–255. <https://doi.org/10.18502/cls.v0i0.11805>
- Liu, A., Wang, Cw., & Chen, D. (2019). Linking Ambidextrous Organizational Culture to Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model of Psychological Empowerment and Transformational Leadership. *Front. Psycho*, 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02192>
- Lukoto, K., & Chan, K.-Y. (2016). The Perception of Innovative Organisational Culture

- and Its Influence on Employee Innovative Work Behaviour. *Proceedings of PICMET '16: Technology Management for Social Innovation*, 972–977. <https://doi.org/10.1109/PICMET.2016.7806707>
- Madhani, P. M. (2010). *Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage An Overview*. 1–22.
- Maulana, R., & Wijanarko, A. A. (2023). The Influence Of Employee Training, Compensation And Employee Creativity On Innovative Behavior (Case Study At Pt. Transportasi Jakarta). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 7(3), 1468–1478. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i3.3545>
- Mingaleva, Z., Shironina, E., Lobova, E., Olenev, V., Plyusnina, L., & 1, and A. O. (2022). Organizational Culture Management as an Element of Innovative and Sustainable Development of Enterprises. *Sustainability*, 14(6289), 1–28. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su14106289>
- Mohammed, A. I., Mohammed, Z. F., & Mohammad, H. A. (2022). The Effect Of Compensation Management On Employee Performance : An Emprical Study In North Gas Company. *World Bulletin of Management and Law (WBML)*, 7, 59–70.
- Mujanah, S. (2019). *Manajemen Kompensasi*. CV. Putra Media Nusantara (PMN).
- Paramita, R. W. D. (2021). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF: Buku Ajar Perkuliahan Metodologi Penelitian Bagi Mahasiswa Akuntansi & Manajemen*. WIDYA GAMA PRESS.
- Patras, U. E., Hidayat, R., & Billah, M. A. (2021). Contribution and Priority Action of the Self-Efficacy and Organizational Climate to Improve Innovative Work Behavior. *Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 5(2), 158–172. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29240/jsmp.v5i2.2941>
- Pincheira, F. J. D., & Garcés, M. E. C. (2018). Effects of organizational climate and psychosocial risks on happiness at work. *Contaduría y Administración*, 63(4), 1–14. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Rebecca, M. B., Slåtten, T., Lien, G., & González-Piñero, M. (2022). The impact of organizational culture and leadership climate on organizational attractiveness and innovative behavior: a study of Norwegian hospital employees. *Mutonyi et Al. BMC Health Services Research*, 22(637), 1–19. <https://doi.org/Mutonyi et al. BMC Health Services Research>
- S.Raja. (2018). Investigating The Effect Of Organizational Climate On Innovative Work Behaviour In Manufacturing Industries. *The International Journal Research Publications*, 8(1), 81–88.
- Sahroni, I. (2022). Ternyata Ini Alasan Indosat PHK 300 Karyawan Tahun Ini. *CNBC Indonesia*.
- Saman, A. (2020). Effect Of Compensation On Employee Satisfaction And Employe Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(1), 185–190.
- Taib, N. M., Saludin, M. N., & Hanaf, W. N. W. (2018). The Effects of Human Resources Management (HRM) Practices on Employee Performance with the Mediating Role of Employee Engagement. *Selangor Business Review*, 3(1), 46–60.
- Tamunomiebi, M. D., & Uti, Q. (2021). Organizational Climate and Employee Innovative Work Behaviour: A Literature Review. *International Academy Journal of Management, Marketing and Entrepreneurial Studies*, 8(1), 68–77.
- Timorria, I. F. (2022). Kilas Balik PHK Indosat, 677 Karyawan Pernah Terimbas di

2020. *Bisnis*.

- Ulfa, C. K., Rulinawaty, Hamidah, & Madhakomala, R. (2022). Transformational Leadership, Organisational Climate and Organizational Trust; Is It Trigger to Innovative Work Behavior? *Journal of Positive School Psychology*, 6(5), 1958 – 1969.  
<https://doi.org/https://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/6223>
- Wyrwa, J. (2020). Measuring Innovative Employee Behavior in an Enterprise – Methodological Aspects. *European Journal of Sustainable Development*, 9(3), 565–580. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n3p565>
- Yen, N. T. H., Hung, N. T., Duc, L. D. M., Thuy, V. H. N., & Thu, N. T. M. (2020). Factors Affecting Real Estate Prices-Evidence From Macroeconomic Data In Vietnam. *Journal Of Southwest Jiaotong University*, 55(4), 1–11.
- You, Y., Hu, Z., Li, J., Wang, Y., & Xu, M. (2022). The Effect of Organizational Innovation Climate on Employee Innovative Behavior: The Role of Psychological Ownership and Task Interdependence. *Front Psychol*, 13, 1–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856407>
- Zhang, Z., Liu, M., & Yang, and Q. (2021). Examining the External Antecedents of Innovative Work Behavior: The Role of Government Support for Talent Policy. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18031213>
- Zulhelmi, Muchtar, B., & Abro. (2018). The Impact of Innovative Behavior, Commitment, Organizational Culture, and Ethical Leadership on Performance. *2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)*, 64, 846–855. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2991/piceeba2-18.2019.74>