

HUBUNGAN ANTARA IKLIM ORGANISASI DENGAN PERILAKU KERJA INOVATIF PADA KARYAWAN DI PDAM TIRTA MOEDAL KOTA SEMARANG

Devita Utami¹, Harlina Nurtjahjanti¹
15000122120005

¹Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275
E-mail: devitautami54@gmail.com

ABSTRAK

PDAM Tirta Moedal Kota Semarang sebagai organisasi penyedia layanan air bersih dituntut untuk terus berinovasi dalam menghadapi perkembangan teknologi, tuntutan pelayanan publik, dan dinamika lingkungan kerja. Namun, perilaku kerja inovatif karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh kondisi lingkungan kerja, salah satunya iklim organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif pada karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif korelasional. Populasi penelitian berjumlah 217 karyawan, dengan 196 karyawan memenuhi karakteristik penelitian. Sampel penelitian sebanyak 132 karyawan dihitung menggunakan rumus *Slovin* dan pemilihan sampel menggunakan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling*. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Iklim Organisasi yang terdiri dari 30 item ($\alpha = 0,947$) dan Skala Perilaku Kerja Inovatif yang terdiri dari 23 item ($\alpha = 0,936$). Analisis data dilakukan menggunakan teknik korelasi *Spearman's Rho* dengan bantuan *software* JASP versi 0.96.0. Hasil analisis menunjukkan koefisien korelasi sebesar $R_s = 0,500$ dengan signifikansi $p < 0,001$, yang berarti terdapat hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin positif iklim organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi perilaku kerja inovatif yang ditunjukkan, dan sebaliknya.

Kata kunci: iklim organisasi; perilaku kerja inovatif; karyawan; PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR AMONG EMPLOYEES AT PDAM TIRTA
MOEDAL IN SEMARANG CITY**

Devita Utami¹, Harlina Nurtjahjanti¹
15000122120005

¹Faculty of Psychology Diponegoro University
Prof. Mr. Sunario Street, Tembalang, Semarang, 50275
E-mail: devitautami54@gmail.com

ABSTRAK

PDAM Tirta Moedal in Semarang, as an organization providing clean water services, is required to continuously innovate in response to technological advancements, public service demands, and the dynamics of the work environment. However, employees' innovative work behavior is influenced not only by individual factors but also by conditions in the work environment, one of which is the organizational climate. This study aims to examine the relationship between organizational climate and innovative work behavior among employees at PDAM Tirta Moedal in Semarang. This study employs a quantitative correlational method. The study population consisted of 217 employees, of whom 196 met the study criteria. The sample size of 132 employees was calculated using the Slovin formula, and sampling was conducted using the Proportionate Stratified Random Sampling technique. The instruments used in this study were the Organizational Climate Scale, consisting of 30 items ($\alpha = 0.947$), and the Innovative Work Behavior Scale, consisting of 23 items ($\alpha = 0.936$). Data analysis was performed using Spearman's Rho correlation with the assistance of JASP software version 0.96.0. The results of the analysis showed a correlation coefficient of $R_s = 0.500$ with a significance level of $p < 0.001$, indicating a significant positive relationship between organizational climate and innovative work behavior. These results suggest that the more positive the organizational climate perceived by employees, the higher the level of innovative work behavior demonstrated, and vice versa.

Keywords: *organizational climate; innovative work behavior; employees; PDAM Tirta Moedal Semarang City.*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Meningkatnya persaingan dalam dunia usaha menuntut setiap organisasi agar mampu untuk terus berinovasi demi dapat bertahan dan berkembang. Inovasi diperlukan untuk menghadapi perubahan pasar, teknologi, dan preferensi konsumen yang dinamis (Khasanah dkk., 2025). Inovasi menjadi salah satu aspek penting yang perlu dikembangkan oleh setiap organisasi, termasuk PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Sebagai badan usaha milik daerah (BUMD), PDAM Tirta Moedal Kota Semarang memiliki peran dalam menyediakan layanan air bersih bagi masyarakat di Kota Semarang dan wilayah sekitarnya (Kustya & Nugraheni, 2020). Dalam menjalankan fungsinya sebagai organisasi yang berorientasi pada pelayanan publik, PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dihadapkan dengan tuntutan akan pelayanan publik yang prima, efisiensi operasional, serta adaptasi terhadap teknologi baru dan regulasi yang terus berkembang, sehingga mengharuskan PDAM Tirta Moedal untuk senantiasa berinovasi. Inovasi di PDAM dapat berupa pengembangan sistem distribusi air yang lebih efektif, peningkatan kualitas layanan pelanggan, penggunaan teknologi pengolahan air yang berwawasan lingkungan, atau bahkan perbaikan dalam proses internal untuk meningkatkan produktivitas. Inovasi tersebut dapat

diwujudkan melalui peran serta karyawan dalam menunjukkan perilaku kerja inovatif. Hal ini menjadi sangat krusial sebagai motor penggerak perubahan dan peningkatan kinerja pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Akan tetapi, kondisi yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat perbedaan antara kondisi yang diharapkan dengan keadaan yang sebenarnya, seringkali perilaku kerja inovatif ini belum sepenuhnya dapat direalisasikan oleh karyawan karena berbagai faktor. Fenomena ini sejalan dengan temuan oleh Zulkarnaini (2025) yang turut diperkuat oleh hasil penelitian Habibani dan Frinaldi (2025) yang mengungkapkan bahwa pada berbagai organisasi, termasuk pada BUMD, masih terdapat tantangan dalam menciptakan iklim yang benar-benar mendukung perilaku kerja inovatif. Wardani dkk. (2025) menyebutkan untuk menumbuhkan budaya kerja yang inovatif, organisasi membutuhkan pemimpin yang memotivasi dan mendorong karyawannya untuk bereksperimen dengan ide-ide baru tanpa takut gagal, menumbuhkan kerja sama tim, mengembangkan sumber daya manusia dengan mengadakan pelatihan dan insentif, dan meningkatkan penggunaan teknologi.

Kondisi ini juga tercermin dari upaya nyata yang dilakukan oleh manajemen PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. PDAM Tirta Moedal Kota Semarang menjalin kerja sama dengan 16 lembaga pendidikan sebagai upaya mendorong riset dan inovasi, di mana Direktur Utama PDAM Tirta Moedal menegaskan bahwa tantangan pengelolaan air minum yang semakin kompleks tidak bisa diselesaikan hanya dari dalam perusahaan semata,

sehingga kontribusi akademisi dan peneliti dinilai penting untuk menghadirkan inovasi berbasis ilmu pengetahuan (Laeis, 2026). Pernyataan tersebut secara tidak langsung mengindikasikan bahwa kapasitas inovasi dari dalam organisasi, khususnya yang bersumber dari perilaku kerja inovatif karyawan, masih memerlukan penguatan.

Kemudian berdasarkan survei awal yang peneliti lakukan terhadap lima karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang melalui kuesioner *google form*, diperoleh gambaran bahwa sebagian besar karyawan merasa cukup bebas untuk mengemukakan ide baru dalam rapat atau diskusi kerja. Mereka juga mengungkapkan bahwa ide-ide tersebut pada umumnya mendapatkan apresiasi dan dukungan dari atasan, serta perubahan yang diusulkan cenderung disambut positif oleh tim maupun pimpinan. Lingkungan kerja di PDAM juga dinilai sudah cukup mendorong kreativitas dan memberikan ruang untuk berpikir inovatif. Meskipun demikian, masih terdapat sebagian karyawan yang cenderung memilih cara kerja yang sudah biasa karena dianggap lebih aman, serta koordinasi lintas satuan kerja masih perlu ditingkatkan agar ide-ide baru dapat dikembangkan dan diterapkan dengan lebih efektif. Secara umum, hasil survei menunjukkan bahwa iklim organisasi di PDAM Tirta Moedal sudah cukup mendukung dan motivasi untuk berinovasi sudah ada pada beberapa karyawan, namun perilaku kerja inovatif karyawan belum sepenuhnya terwujud secara optimal dan masih ada ruang peningkatan. Fenomena ini menjadi perhatian penting bagi

PDAM Tirta Moedal untuk terus mendorong karyawannya agar dapat secara aktif menunjukkan perilaku kerja yang inovatif demi kemajuan organisasi.

Perilaku kerja inovatif adalah kemampuan seorang karyawan untuk berpikir secara kreatif, menciptakan ide atau gagasan baru, dan kemudian menerapkan ide-ide tersebut dalam konteks pekerjaannya untuk menciptakan perbaikan atau inovasi. Berbeda dengan kreativitas yang terbatas pada tahap ideasi, perilaku kerja inovatif dilakukan hingga tahap implementasi ide tersebut (Mahmudi dkk., 2025). Perilaku kerja inovatif merujuk pada upaya anggota organisasi untuk mengembangkan, menyempurnakan, serta mengimplementasikan ide-ide baru, baik dalam bentuk proses kerja, produk, teknologi, serta prosedur, guna meningkatkan efisiensi organisasi dan memberikan manfaat bagi organisasi (Manurwan & Sawitri, 2018). Menurut De Jong dan Den Hartog (2010), perilaku kerja inovatif adalah proses memulai dari nol dan menerapkan ide, produk, proses, atau bahkan alur kerja baru yang memberikan manfaat bagi organisasi. De Jong dan Den Hartog (2010) juga menambahkan bahwa perilaku kerja inovatif tidak terlepas kaitannya dengan kreativitas karyawan, yang merupakan langkah awal menuju inovasi dalam menyelesaikan masalah tertentu dalam suatu organisasi. Hampir serupa dengan definisi sebelumnya, De Jong dan Den Hartog (2010) juga menjelaskan bahwa perilaku kerja inovatif meliputi serangkaian tindakan yang dilakukan individu dalam menghasilkan, memperkenalkan, dan menerapkan gagasan-gagasan baru

yang memberikan manfaat bagi organisasi, yang mencakup layanan, produk, proses, maupun metode kerja.

Lebih lanjut, De Jong dan Den Hartog (2010) menjelaskan bahwa perilaku kerja inovatif terdiri dari empat tahapan yang saling berkaitan. Pertama, *idea exploration*, yaitu perilaku aktif karyawan dalam mencari peluang dan solusi atas permasalahan yang ada di tempat kerja. Kedua, *idea generation*, yaitu kemampuan karyawan untuk menciptakan dan mengombinasikan ide-ide baru dengan konsep yang sudah ada sehingga menghasilkan sudut pandang berbeda dalam menghadapi masalah. Ketiga, *idea championing*, yaitu upaya karyawan untuk mempromosikan dan meyakinkan rekan kerja maupun atasan mengenai manfaat ide yang diusulkan, mengingat ide baru seringkali bertentangan dengan praktik kerja yang sudah berjalan. Keempat, *idea implementation*, yaitu proses mengimplementasikan ide ke dalam rutinitas pekerjaan sehari-hari, termasuk menciptakan dan menguji proses kerja baru. Keempat tahapan ini menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif bukan sekadar kemampuan menghasilkan ide, melainkan sebuah proses menyeluruh dari eksplorasi hingga penerapan nyata dalam pekerjaan.

Dalam penelitian ini, perilaku kerja inovatif pada tingkat individu perlu dibedakan dari inovasi sebagai hasil pada tingkat organisasi. Perilaku kerja inovatif merujuk pada tindakan yang dilakukan karyawan dalam mencari peluang atau permasalahan, menghasilkan gagasan, mengupayakan dukungan terhadap gagasan, serta terlibat dalam penerapannya di tempat

kerja. Sementara itu, gagasan yang telah memperoleh persetujuan dan kemudian diwujudkan menjadi perubahan pada sistem, proses, metode, atau layanan merupakan bagian dari inovasi pada tingkat organisasi. Dengan demikian, perilaku kerja inovatif tidak berarti bahwa seorang karyawan harus menghasilkan dan menerapkan suatu inovasi secara mandiri. Dalam prosesnya, karyawan dapat berkoordinasi dengan rekan kerja, atasan, maupun unit kerja lain agar gagasan yang dikembangkan dapat memperoleh dukungan dan diterapkan dalam organisasi.

Dalam konteks PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, bentuk perilaku kerja inovatif perlu dipahami sesuai dengan karakteristik pekerjaan pada masing-masing satuan kerja. Pada Bagian Keuangan, perilaku kerja inovatif tidak berarti mengubah aturan atau prosedur keuangan, tetapi dapat berupa pengenalan terhadap proses administrasi atau pelaporan yang kurang efisien, pengembangan alternatif penyelesaian, serta pengusulan gagasan kepada pihak yang berwenang. Pada Bagian Pelanggan Premium, perilaku kerja inovatif dapat berupa identifikasi permasalahan pelayanan atau keluhan yang belum terakomodasi oleh cara kerja yang ada, kemudian mengembangkan dan mengusulkan alternatif penyelesaian. Pada Bagian Kepegawaian, perilaku tersebut dapat berupa pengenalan terhadap permasalahan administrasi kepegawaian dan pengembangan alternatif cara kerja yang lebih efektif. Pada bagian teknis seperti Transmisi dan Distribusi maupun Penurunan Kehilangan Air, perilaku kerja inovatif dapat berupa identifikasi permasalahan teknis dan pengembangan alternatif penyelesaian

yang dapat dipertimbangkan untuk diterapkan. Sementara itu, pada satuan kerja yang lebih terikat pada regulasi formal seperti Satuan Pengawas Internal dan UKPBJ, perilaku kerja inovatif dapat muncul pada perbaikan metode atau proses kerja selama tidak mengubah substansi aturan yang menjadi dasar pelaksanaan tugas. Dengan demikian, bentuk perilaku kerja inovatif tidak harus sama pada seluruh satuan kerja karena dipengaruhi oleh karakteristik tugas, kewenangan, tingkat keterikatan terhadap regulasi, serta permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan.

Merujuk pada kondisi di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, perilaku kerja inovatif pada tingkat individu dapat dipahami melalui empat tahapan yang dikemukakan oleh De Jong dan Den Hartog (2010). Pada tahap *idea exploration*, perilaku yang dibutuhkan adalah kemampuan karyawan mengenali permasalahan atau peluang yang belum terakomodasi oleh cara kerja yang selama ini digunakan, sehingga muncul dorongan untuk mempertimbangkan alternatif penyelesaian. Berdasarkan survei awal, sebagian karyawan masih cenderung mempertahankan cara kerja yang telah berjalan karena dianggap lebih aman, sehingga eksplorasi terhadap alternatif cara kerja belum tentu dilakukan secara konsisten.

Pada tahap *idea generation*, perilaku yang dibutuhkan adalah kemampuan karyawan mengembangkan atau memodifikasi gagasan sebagai alternatif penyelesaian atas permasalahan yang ditemukan dalam pekerjaannya. Proses ini tidak hanya berkaitan dengan munculnya ide, tetapi juga bagaimana ide tersebut dikembangkan menjadi gagasan yang dapat

dipertimbangkan untuk diterapkan. Sejalan dengan temuan Ainulisany dan Radikun (2022), lingkungan yang mendukung berbagi pengetahuan antarkaryawan dapat membantu proses pengembangan gagasan. Namun, hasil survei awal menunjukkan bahwa meskipun karyawan merasa cukup bebas menyampaikan ide, belum semua ide berkembang menjadi gagasan yang matang.

Pada tahap *idea championing*, perilaku yang dibutuhkan adalah kesediaan karyawan untuk menyampaikan, menjelaskan, dan mengupayakan dukungan terhadap gagasan yang dikembangkan. Dalam organisasi seperti PDAM, gagasan yang diajukan tidak selalu dapat diterapkan secara mandiri karena memerlukan komunikasi, koordinasi, dan persetujuan dari pihak lain. Temuan Khan dkk. (2025) menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan dukungan dari lingkungan kerja cenderung lebih berani menyampaikan gagasan dan berkolaborasi. Meskipun demikian, survei awal menunjukkan bahwa koordinasi lintas satuan kerja di PDAM masih perlu diperkuat sehingga proses memperoleh dukungan terhadap gagasan belum selalu berjalan optimal.

Pada tahap *idea implementation*, perilaku yang dibutuhkan adalah keterlibatan karyawan dalam mendorong penerapan gagasan yang telah memperoleh dukungan ke dalam pekerjaan. Penerapan tersebut tidak berarti karyawan harus mewujudkan perubahan seorang diri, melainkan berpartisipasi dalam proses implementasi bersama pihak-pihak yang memiliki kewenangan atau kompetensi yang diperlukan. Sejalan dengan

Hadi dkk. (2020), penerapan gagasan menjadi bagian penting dalam perilaku kerja inovatif karena memungkinkan adanya perbaikan dalam pekerjaan maupun organisasi. Berdasarkan survei awal, perilaku kerja inovatif karyawan belum sepenuhnya terlihat pada keseluruhan proses tersebut, sehingga diperlukan pemahaman mengenai faktor-faktor yang dapat mendorong berkembangnya perilaku kerja inovatif, salah satunya iklim organisasi.

Perilaku kerja inovatif yang dimiliki karyawan menjadi salah satu aspek penting bagi organisasi karena memungkinkan karyawannya memiliki keberanian untuk secara aktif menghasilkan dan mengembangkan ide atau gagasan baru yang sangat berguna bagi perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki perilaku kerja inovatif cenderung terus mencari solusi baru untuk menyelesaikan berbagai permasalahan yang mereka hadapi dan memikirkan cara yang paling efektif serta efisien, hal inilah yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Hadi dkk., 2020). Dengan demikian, organisasi perlu membangun iklim yang kondusif agar karyawan terdorong untuk menunjukkan perilaku kerja inovatif. Keberadaan karyawan yang mampu menghasilkan dan menerapkan gagasan baru dapat membantu organisasi beradaptasi terhadap berbagai perubahan serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi persaingan di tingkat global, karena akan selalu ada proses inovasi di dalam organisasi tersebut (Firdaus & Kuswinarno, 2024). Selain itu, jika suatu perusahaan dapat memunculkan iklim yang dapat mendorong perilaku kerja inovatif pada karyawannya,

maka karyawannya akan cenderung mengambil inisiatif, menyelesaikan tugas dengan baik, dan berinovasi dalam menciptakan produk atau layanan baru, sehingga pada akhirnya karyawan dapat lebih produktif dan berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Sofyan dkk., 2025).

Temuan dari sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan perilaku kerja inovatif, diantaranya ditunjukkan melalui penelitian yang dilakukan oleh Widiyanti dan Sawitri (2020); dan Ainulisany dan Radikun (2022), yang menemukan bahwa iklim organisasi yang mendukung inovasi secara signifikan memprediksi perilaku kerja inovatif pada karyawan. Demikian pula, studi yang dilakukan oleh Pradana dkk. (2023) menyoroti peran iklim organisasi dalam memfasilitasi perilaku inovatif di sektor publik. Jadi, semakin positif iklim organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula perilaku kerja inovatif yang ditunjukkannya (Aditya & Ardana, 2016). Sebaliknya, apabila seorang karyawan merasakan rendahnya iklim organisasi, yang mana kurang mendukung inovasi, maka memungkinkan terjadinya permasalahan serius di mana karyawan mudah kehilangan motivasi untuk berinovasi, rendahnya partisipasi dalam kegiatan inovasi, hingga meningkatkan angka *turnover* karena tingginya niatan untuk mencari lingkungan kerja yang lebih mendukung mereka untuk berinovasi dan berkembang (Hidayatullah & Mansyur, 2024).

Namun, tidak semua penelitian memperkuat temuan tersebut. Misalnya, Santoso dan Nugraheni (2022) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa iklim organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif pada subjek auditor di BPK Republik Indonesia Perwakilan Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks tertentu, misalnya organisasi pemeriksa atau lingkungan kerja yang sangat prosedural, iklim organisasi saja mungkin kurang cukup untuk mendorong munculnya perilaku kerja inovatif pada karyawan, terdapat banyak faktor dan aspek lainnya yang turut serta mendorong munculnya perilaku tersebut. Temuan ini sejalan dengan studi yang dilaksanakan oleh Mahardika dan Syarifah (2021) yang mengungkapkan bahwa ada pengaruh yang tidak signifikan dari iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif terkhusus pada subjek karyawan di industri perhotelan. Selanjutnya, didukung oleh penelitian yang lumayan terdahulu, yaitu Wardhani dan Gulo (2017) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa iklim organisasi dan variabel lain yang disebutkan di dalam penelitian tersebut tidak mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Terakhir, studi yang dilakukan oleh Riani dkk. (2020) secara spesifik yang menemukan bahwa iklim organisasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap perilaku inovasi yang kemungkinan disebabkan oleh adanya perbedaan kebijakan yang diterapkan pada perusahaan yang menjadi sampel penelitian dibandingkan dengan penelitian sebelumnya. Pada penelitian ini disebutkan bahwa karyawan pada organisasi pemerintah pada umumnya tidak dapat berinovasi secara lebih leluasa dibandingkan dengan karyawan

pada organisasi lainnya yang tujuannya mencari laba, dalam hal ini dikarenakan perilaku kerja inovatif individu dibatasi oleh adanya peraturan dan tugas pokok fungsi masing-masing karyawan.

Penelitian – penelitian sebelumnya telah mengkaji berbagai faktor yang berperan dalam membentuk perilaku kerja inovatif pada individu, yang dianalisis melalui tiga level, yaitu individu, kelompok kerja, dan organisasi. Carlucci dkk. (2020) menjelaskan bahwa pada level individu, perilaku kerja inovatif dipengaruhi oleh beberapa aspek, diantaranya sikap proaktif, karakteristik individu, kepercayaan diri, motivasi diri, kemampuan kognitif, serta kemampuan menghasilkan ide yang benar-benar baru. Sementara itu, pada level pekerjaan, faktor penentu utamanya mencakup tuntutan pekerjaan dan otonomi (Carlucci dkk., 2020). Pada tingkat kelompok kerja, berbagai faktor seperti struktur dan komposisi kelompok, iklim dan suasana psikologis, karakteristik anggota, dinamika proses kelompok, hingga gaya kepemimpinan turut mempengaruhi munculnya perilaku kerja inovatif (Carlucci dkk., 2020). Terakhir, pada level organisasi, faktor-faktor yang berperan juga memiliki cakupan yang beragam, baik yang berasal dari karakteristik individu maupun karakteristik organisasi seperti ukuran organisasi, strategi yang diterapkan, tingkat kompetensi anggota, sumber daya yang tersedia, budaya organisasi, serta iklim organisasi (Carlucci dkk., 2020). Iklim organisasi dipandang sebagai salah satu aspek yang penting dalam mempengaruhi munculnya perilaku kerja inovatif dalam suatu organisasi, dikarenakan iklim organisasi mencerminkan bagaimana persepsi

karyawan terhadap aturan, penerapan aturan, dan prosedur yang berlaku dalam organisasi, yang dapat berpotensi untuk mendorong maupun menghambat perilaku kerja inovatif pada karyawan (Khan dkk., 2025).

Iklim organisasi adalah gambaran mengenai kondisi, suasana, serta karakteristik lingkungan kerja yang dijadikan sebagai landasan bagi setiap organisasi. Iklim organisasi ini tercermin melalui sikap, perilaku, serta karakteristik kepribadian yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Selain itu, iklim organisasi dapat dipahami sebagai suatu konsep yang merepresentasikan kondisi lingkungan internal organisasi sebagaimana dirasakan dan dialami oleh para anggotanya selama menjalankan aktivitasnya guna mencapai tujuan organisasi (Septianti & Pamuji, 2022). Susanty (2015) mengungkapkan bahwa iklim organisasi terbentuk berdasarkan persepsi yang dimiliki oleh anggota organisasi, baik secara individu maupun kelompok, mengenai kondisi organisasi tempat mereka bekerja. Persepsi tersebut berkaitan dengan berbagai kondisi serta kejadian yang berlangsung secara konsisten dalam lingkungan internal organisasi. Persepsi tersebut kemudian dapat mempengaruhi sikap serta tindakan anggota organisasi dan selanjutnya dapat berpengaruh pula terhadap produktivitas anggota organisasi, hingga pada akhirnya berpengaruh terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi tersebut.

Iklim organisasi dapat dipahami sebagai persepsi yang dimiliki secara bersama oleh karyawan mengenai karakteristik organisasi mereka, termasuk kebijakan, praktik, dan prosedur yang berlaku, serta bagaimana karakteristik tersebut dihargai, didukung, dan diharapkan (Schneider dkk., 2013). Mulyana dkk. (2022) menjelaskan bahwa aspek-aspek iklim organisasi meliputi hal-hal

seperti struktur organisasi yang jelas, kepuasan terhadap hubungan antar rekan kerja, dan dukungan yang diberikan oleh organisasi. Sementara definisi-definisi di atas berfokus pada karakteristik organisasi secara umum, Brown dan Leigh (1996) memperdalam perspektif tersebut dengan melihat bagaimana iklim organisasi dirasakan secara psikologis oleh setiap individu karyawan.

Brown dan Leigh (1996) mendefinisikan iklim organisasi sebagai kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan, yang memengaruhi keamanan psikologis dan kebermaknaan psikologis mereka dalam bekerja. Keamanan psikologis mengacu pada kondisi ketika karyawan merasa bebas dalam mengungkapkan pemikiran dan perasaannya serta mengembangkan dirinya tanpa kekhawatiran akan munculnya dampak negatif terhadap citra diri, status, maupun keberlangsungan karier. Sementara itu, kebermaknaan psikologis merujuk pada persepsi karyawan bahwa energi fisik, kognitif, dan emosional yang dicurahkan dalam pekerjaan memberikan manfaat atau hasil yang sepadan. Karyawan cenderung memandang pekerjaannya bermakna apabila pekerjaan tersebut memberikan tantangan, manfaat, serta penghargaan atas kontribusi yang diberikan.. Lebih lanjut, Brown dan Leigh (1996) menjelaskan bahwa keamanan psikologis dalam organisasi tercermin melalui tiga hal, yaitu dukungan manajemen yang memfasilitasi karyawan untuk bereksperimen dan menggunakan kreativitas tanpa takut melakukan kesalahan, kejelasan aturan dan norma organisasi yang memberikan pedoman bagi karyawan dalam bertindak secara konsisten, serta ekspresi diri yang memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat sehingga mereka lebih

terlibat aktif dalam organisasi. Sementara itu, kebermaknaan psikologis tercermin melalui makna kontribusi yang dirasakan karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi, penghargaan yang diterima atas usaha dan kontribusi mereka, serta tantangan pekerjaan yang mendorong karyawan untuk terus berkembang dan berinovasi. Keenam indikator tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif bukan hanya menciptakan rasa aman bagi karyawan, tetapi juga mendorong mereka untuk lebih berani berinisiatif dan berinovasi dalam pekerjaannya (Brown dan Leigh (1996) dikutip dari Kusumaputri (2021)).

Keenam indikator iklim organisasi yang dikemukakan Brown dan Leigh (1996) tersebut sangat relevan dengan kondisi yang terjadi di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Aspek keamanan psikologis, khususnya dukungan manajemen dan kebebasan berekspresi, berkaitan langsung dengan sejauh mana karyawan PDAM merasa memiliki rasa aman dalam menyampaikan dan mengembangkan ide-ide baru dalam lingkungan kerja mereka. Sementara itu, aspek kebermaknaan psikologis, terutama penghargaan dan tantangan, berkaitan dengan sejauh mana karyawan merasa bahwa kontribusi inovatif yang mereka berikan dihargai dan bahwa pekerjaan mereka memberikan ruang untuk berkembang. Ketika kedua dimensi ini dirasakan secara positif oleh karyawan PDAM, mereka akan lebih terdorong untuk mengeksplorasi ide baru, mempromosikannya kepada rekan kerja, dan mengimplementasikannya dalam pekerjaan sehari-hari yang merupakan inti dari perilaku kerja inovatif menurut De Jong dan Den Hartog (2010).

Iklm organisasi yang positif dicirikan dengan lingkungan kerja yang ramah, komunikasi terbuka, pengakuan atas upaya karyawan, dan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karier mereka. Iklim yang demikian akan membuat karyawan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, merasa lebih menjadi bagian dari perusahaan, dan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih, yang pada akhirnya akan mendorong perilaku kreatif dan inovatif pada karyawan (Dalimunthe dkk., 2024). Iklim organisasi yang mendorong inovasi memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk bereksperimen, mengemukakan ide atau gagasan baru, dan berani mengambil risiko tanpa khawatir akan konsekuensinya, yang tentunya hal ini sangat penting untuk mendorong perilaku kerja inovatif (Arrazak, 2025). Dengan demikian, kualitas iklim organisasi yang dirasakan karyawan secara langsung menentukan seberapa besar ruang yang tersedia bagi mereka untuk berinovasi.

Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi bukan hanya sekadar kondisi fisik atau struktur formal, melainkan juga persepsi psikologis yang dirasakan oleh karyawan dan berperan penting dalam membentuk perilaku kerja, khususnya perilaku kerja inovatif. Hal ini karena persepsi karyawan terhadap iklim organisasi menentukan sejauh mana mereka merasa didukung dan dihargai dalam berinovasi, sehingga ketika iklim organisasi dipersepsikan positif, karyawan akan lebih terdorong untuk berinisiatif, bereksperimen, dan mengimplementasikan ide-ide baru dalam pekerjaan mereka. Susanty (2015) menyebutkan bahwa karyawan yang mampu

menjalankan tanggung jawab dan pekerjaannya dengan baik, serta menunjukkan inisiatif untuk berinovasi, diperkirakan memiliki persepsi positif terhadap iklim organisasi mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Ainulisany dan Radikun (2022) menemukan bahwa iklim organisasi yang mendukung inovasi secara signifikan memprediksi perilaku kerja inovatif pada karyawan, melalui terciptanya lingkungan kerja yang mendukung perilaku berbagi pengetahuan antarkaryawan. Selain itu, karyawan yang merasa didukung oleh iklim organisasi yang baik cenderung lebih berani dalam mengambil risiko, berbagi ide, dan berkolaborasi dalam menciptakan inovasi (Khan dkk., 2025). Berdasarkan pada tingginya pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif, penting bagi PDAM Tirta Moedal Kota Semarang untuk mampu menumbuhkan iklim yang mendukung inovasi agar karyawan dapat secara aktif berkontribusi dalam menciptakan ide-ide baru yang berguna bagi kemajuan organisasi.

Meskipun terdapat sejumlah penelitian yang mengkaji hubungan antara iklim organisasi dengan perilaku kerja inovatif, mayoritas studi tersebut dilakukan pada populasi karyawan di perusahaan swasta (PT) atau sektor-sektor tertentu seperti pendidikan, sektor publik, dan industri di berbagai negara. Penelitian yang berfokus pada karyawan di Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) masih sangat terbatas, terutama yang mengkaji secara spesifik pada sektor PDAM. Sejauh ini, belum ditemukan penelitian empiris yang secara spesifik membahas hubungan antara iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Padahal,

sebagai perusahaan daerah yang bergerak di bidang pelayanan publik, PDAM Tirta Moedal Kota Semarang memiliki tantangan tersendiri dalam mendorong inovasi di lingkungan kerjanya, sehingga penelitian mengenai hubungan antara iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif di konteks ini menjadi penting dan relevan untuk dilakukan.

Selain itu, pemilihan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang sebagai lokasi penelitian ini juga didasari oleh karakteristik khusus yang dimiliki organisasi tersebut sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Berbeda dengan perusahaan swasta yang berorientasi murni pada laba, maupun instansi pemerintahan yang cenderung terikat pada birokrasi dan prosedur yang kaku, BUMD seperti PDAM memiliki posisi ganda, yaitu dituntut untuk menjalankan fungsi pelayanan publik sekaligus dikelola secara profesional dan berorientasi pada efisiensi serta daya saing (Kustya & Nugraheni, 2020). Posisi ganda ini menghadirkan tantangan tersendiri bagi manajemen PDAM dalam mengarahkan karyawannya, yaitu bagaimana tetap memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan tugas pokok fungsi yang sudah ditetapkan oleh pemerintah daerah. Namun, di sisi lain juga mendorong karyawan untuk berinisiatif dan berinovasi dalam menjalankan pekerjaannya. Riani dkk. (2020) menemukan bahwa karyawan pada organisasi pemerintahan pada umumnya cenderung tidak dapat berinovasi secara leluasa dibandingkan karyawan pada organisasi yang berorientasi laba, dikarenakan perilaku kerja inovatif mereka dibatasi oleh peraturan dan tugas pokok fungsi masing-masing. Karakteristik BUMD yang berada di

antara kedua orientasi tersebut menjadikan iklim organisasi sebagai salah satu faktor yang krusial dalam mengarahkan karyawan agar mampu menyeimbangkan antara kepatuhan terhadap aturan dan kebutuhan untuk tetap berinovasi. Oleh karena itu, PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dipandang sebagai konteks yang relevan dan penting untuk diteliti guna memahami bagaimana iklim organisasi dapat berperan dalam mengarahkan dan mendorong munculnya perilaku kerja inovatif pada karyawannya, mengingat karakteristik BUMD yang unik tersebut masih belum banyak dikaji dalam penelitian-penelitian terdahulu mengenai kedua variabel ini.

Berdasarkan uraian tersebut, penting untuk meninjau lebih jauh hubungan antara iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif pada karyawan di sektor BUMD, khususnya karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Posisi strategis PDAM Tirta Moedal sebagai penyedia layanan air bersih bagi masyarakat Kota Semarang menuntut perusahaan untuk terus berinovasi agar mampu memberikan pelayanan publik yang prima dan adaptif terhadap perkembangan kebutuhan masyarakat serta regulasi yang terus berubah. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan guna mengkaji lebih lanjut apakah terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan perilaku kerja inovatif pada karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Penelitian ini diharapkan memberi pemahaman lebih jauh mengenai hubungan kedua variabel tersebut dalam konteks badan usaha milik daerah di sektor pelayanan publik, serta memberikan masukan bagi

perusahaan dalam upaya menciptakan iklim organisasi yang lebih kondusif guna mendorong munculnya perilaku kerja inovatif pada karyawannya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, peneliti merumuskan masalah berupa apakah terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan perilaku kerja inovatif pada karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui apakah ada hubungan antara iklim organisasi dengan perilaku kerja inovatif pada karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian mengenai iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif di Indonesia, sekaligus memperkaya sumber referensi ilmiah dalam bidang psikologi, khususnya mengenai hubungan antara kedua variabel pada karyawan di sektor BUMD.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, yaitu sebagai berikut:

a. Bagi subjek penelitian.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman berbasis data mengenai keterkaitan antara persepsi terhadap iklim kerja dan kemunculan perilaku kerja inovatif, sehingga karyawan dapat lebih menyadari peran aktif mereka dalam memanfaatkan iklim organisasi yang ada untuk mengembangkan ide dan inisiatif dalam pekerjaan sehari-hari.

b. Bagi organisasi (PDAM Tirta Moedal Kota Semarang).

Penelitian ini dapat dijadikan dasar pertimbangan dalam merancang tindak lanjut atau intervensi guna meningkatkan iklim organisasi yang mendukung inovasi dalam lingkungan kerja, serta hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen dalam mengidentifikasi area-area yang masih perlu diperbaiki untuk memfasilitasi perilaku kerja inovatif pada karyawan.

c. Bagi akademisi dan penelitian selanjutnya.

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan rujukan dan referensi ilmiah untuk akademisi dan peneliti selanjutnya dalam memahami dan mengkaji topik mengenai iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif pada karyawan di berbagai jenis

organisasi, serta penelitian ini dapat menjadi landasan untuk mengembangkan penelitian selanjutnya dengan variabel ataupun konteks penelitian yang berbeda.

