



KOMPETENSI DIGITAL, PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI, KOMUNIKASI INTERNAL SEBAGAI ANTESEDEN PERILAKU KERJA INOVATIF TENAGA ADMINISTRASI PERGURUAN TINGGI X

^{1*}Francisca Rehmenda Sriulina, ²Lina Anatan

^{1,2}Universitas Kristen Maranatha

*Corresponding Author e-mail: francisca.rehmenda@maranatha.edu

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Received: 2025-07-07

Revised: 2025-08-22

Accepted: 2025-09-04

Kata Kunci:

Kompetensi_Digital;

Komunikasi_Internal;

Perilaku_Kerja_Inovatif;

Perguruan_Tinggi,

Persepsi_Dukungan_Organisasi

Keywords:

Digital_Competence,

Higher_Education,

Innovative_Work_Behavior,

Internal_Communication,

Perception_of_Organizational_Support

ABSTRAK

Perkembangan pesat era digital menuntut organisasi, termasuk perguruan tinggi, untuk memiliki perilaku kerja inovatif guna mempertahankan daya saing. Perguruan tinggi diharapkan mampu menghasilkan lulusan unggul dan mendorong transformasi sumber daya manusia internal agar adaptif terhadap kemajuan teknologi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi digital, persepsi dukungan organisasi, dan komunikasi internal terhadap perilaku kerja inovatif tenaga administrasi pada Perguruan Tinggi X. Penelitian kuantitatif ini melibatkan 138 tenaga administrasi dari Perguruan Tinggi X yang dipilih melalui metode simple random sampling. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner daring dan dianalisis dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 4.1.1.2. Analisis dilaksanakan dalam dua tahap evaluasi utama, yaitu uji model pengukuran (outer model) dan uji model struktural (inner model). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital dan komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Namun, persepsi dukungan organisasi tidak terbukti berpengaruh signifikan.

ABSTRACT

The rapid development of the digital era requires organizations, including universities, to have innovative work behaviors to maintain competitiveness. Universities are expected to be able to produce superior graduates and encourage the transformation of internal human resources to be adaptive to technological advances. This study aims to analyze the influence of digital competence, perceptions of organizational support, and internal communication on the innovative work behavior of administrative staff at X University. This quantitative research involved 138 administrative staff from X University who were selected through a simple random sampling method. Data were collected using an online questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.1.1.2. The analysis was carried out in two main evaluation stages, namely the measurement model test (outer model) and the structural model test (inner model). The results showed that digital competence and internal communication have a positive and significant effect on innovative work behavior. However, perceived organizational support was not shown to have a significant effect.





PENDAHULUAN

Era digital berkembang pesat terutama saat Indonesia memasuki era revolusi industri 4.0 yang menuntut kemampuan masyarakatnya untuk dapat memanfaatkan teknologi digital dengan baik. Kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi akan menimbulkan efek disrupsi yakni lenyapnya sejumlah pekerjaan konvensional (WEF, 2023). Perguruan tinggi dituntut perlu menciptakan SDM unggul dan berdaya saing global (Alam, 2023) dan mampu menyediakan SDM kreatif, inovatif dan mampu beradaptasi dengan perubahan (Aman et al., 2023). Pada saat yang sama, perguruan tinggi juga dituntut harus melakukan transformasi internal untuk seluruh SDM-nya untuk dapat mengadopsi teknologi dengan cepat.

Sektor pendidikan sering dianggap lambat dalam berinovasi dibandingkan sektor lain (Carvalho et al., 2023). Sektor pendidikan memiliki tantangan tersendiri yang mempengaruhi inovasinya meliputi kesenjangan digital antar wilayah, keterbatasan infrastruktur dan akses teknologi, kesiapan SDM dalam mengadopsi teknologi baru, serta lambatnya adaptasi kurikulum terhadap perkembangan teknologi (Akhmaloka et al., 2023). Namun pandemi COVID-19 akhirnya mendorong transformasi digital dalam pendidikan secara cepat (Maksum & Fitria, 2021). Adaptasi digital dengan segera dapat diterapkan dalam kegiatan operasional perguruan tinggi, dimulai dari penerimaan mahasiswa baru, kegiatan pembelajaran, pengelolaan data, juga peningkatan layanan menuntut cara kerja baru yang lebih efektif dan efisien. Dibutuhkan kelincahan organisasi untuk melawan ketidakpastian seperti pada saat pandemi COVID-19 dan juga keterampilan SDM yang dapat bergerak cepat untuk mengimplementasikan penggunaan teknologi digital.

Keberhasilan organisasi saat ini bergantung pada upaya karyawan dalam berinovasi (Hadi et al., 2020). Perilaku kerja inovatif menjadi kunci keberhasilan perusahaan untuk jangka panjang maupun bertahan saat menghadapi krisis. Perilaku kerja yang inovatif diharapkan mampu membangkitkan kreativitas dan inovasi agar mampu merespon perubahan yang semakin cepat dan tantangan yang semakin kompleks, khususnya di bidang pendidikan (Komalasari et al., 2023). Perilaku inovatif tidak hanya relevan bagi guru atau dosen, tetapi juga sangat penting bagi tenaga administrasi yang berperan penting dalam mendukung operasional, layanan, dan implementasi kebijakan institusi (Carvalho et al., 2023). Peningkatan efisiensi dan kualitas layanan melalui ide-ide baru dari tenaga administrasi dapat mendukung tercapainya tujuan strategis perguruan tinggi.

Berdasarkan penelitian terdahulu, beberapa faktor dianggap berperan penting untuk mendorong perilaku kerja inovatif. Pertama, kompetensi digital yang menjadi kompetensi penting saat ini. Karyawan dengan kompetensi digital tinggi cenderung lebih mampu mengidentifikasi peluang inovasi berbasis teknologi dan mengimplementasikannya (Metris & Priambodo, 2023). Kedua, persepsi dukungan organisasi, yaitu persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan karyawan dan dapat menciptakan rasa aman untuk bereksperimen, mengambil risiko inovatif (Eisenberger et al., 2020); (Reano et al., 2022). Dukungan organisasi sifatnya konkret dan persepsi dukungan organisasi merupakan subjektivitas dukungan yang dirasakan karyawan atas apa yang sudah diberikan organisasi (Ayuni & Etikariena, 2020). Setiap karyawan memiliki persepsi yang berbeda akan dukungan yang diberikan organisasi. Oleh karena itu, persepsi dukungan organisasi penting untuk diteliti sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan. Ketiga, komunikasi internal yang efektif memfasilitasi pertukaran ide dan kolaborasi antar karyawan, yang merupakan bahan bakar utama bagi munculnya gagasan-





gagasan baru (Alive, 2022). Komunikasi yang efektif dalam organisasi bukan hanya tentang penyampaian informasi, tetapi juga tentang pemberdayaan karyawan untuk berinovasi. Dengan memilih metode dan media komunikasi yang tepat, organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan didengar. Hal ini meminimalkan risiko miskomunikasi dan kesalahan pesan, sehingga karyawan merasa lebih percaya diri untuk menyampaikan ide-ide baru dan mengambil risiko yang diperlukan untuk berinovasi.

Meskipun faktor-faktor tersebut secara konsep diakui mempengaruhi perilaku kerja inovatif, penelitian yang menguji pengaruh kompetensi digital, persepsi dukungan organisasi dan komunikasi internal terhadap perilaku kerja inovatif secara komprehensif masih terbatas, terutama pada konteks tenaga administrasi di perguruan tinggi. Penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja secara di perusahaan umum, misalnya pada penelitian (Baharrudin et al., 2021); (Larassati & Rosnani, 2024) atau pada sektor pendidikan dengan populasi guru atau dosen, seperti pada penelitian (Komalasari et al., 2023); (Sappaile et al., 2025). Selain itu, temuan mengenai pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku inovatif juga masih terdapat inkonsistensi dalam beberapa penelitian, misalnya pada penelitian (Reano et al., 2022); (Cardina et al., 2022); (Ie et al., 2021); (Ranihusna et al., 2021); (Widiyastuti & Nurmaya, 2022). Demikian pula dengan pengaruh komunikasi internal dalam mendorong inovasi belum banyak diteliti. Padahal komunikasi internal yang berkualitas memiliki peran dalam mendukung lingkungan kondusif bagi tenaga administrasi untuk berinovasi.

Sebagai gambaran awal penelitian, peneliti melakukan pra survei menggunakan aplikasi *google form* terhadap 33 tenaga administrasi mengenai empat variabel penelitian. Kuesioner dibuat menggunakan skala likert 5 poin dan peneliti menemukan adanya respon non positif dari responden yang memilih poin 1 (sangat tidak setuju), poin 2 (tidak setuju), dan 3 (kurang setuju) dengan jumlah yang cukup signifikan.

Tabel 1. Rekap Hasil Pra Survei

Variabel Penelitian	Indikator Masalah Utama	Persentase
Kompetensi Digital (X1)	Tingkat kemahiran belum optimal (pembuatan konten, keamanan digital, menyelesaikan kendala teknis)	>42%
Persepsi Dukungan Organisasi (X2)	Pengakuan, kompensasi, keadilan, kesejahteraan karyawan, mendengarkan pendapat/keluhan karyawan	>42%
Komunikasi Internal (X3)	Komunikasi vertikal ke bawah, komunikasi diagonal dengan bagian/unit lain	>27%
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	Ragu dengan mengembangkan ide, mencari dukungan untuk ide dan penerapan ide	>36%

Sumber: Pengolahan data pra survei, Maret 2025

Hasil pra survei pada Tabel 1 menunjukkan bahwa lebih dari 42% tenaga administrasi merasa kemampuan digitalnya belum optimal pada beberapa aspek. Temuan menarik lainnya dari pertanyaan pendukung dalam pra survei adalah 90.9% tenaga administrasi menyadari pentingnya peningkatan kemampuan digital ini dan menunjukkan motivasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya sesuai dengan tuntutan pekerjaan saat ini. Diperlukan dukungan organisasi untuk memfasilitasi pengembangan kompetensi digital ini. Namun, lebih dari 42% responden menilai dukungan organisasi kurang positif, dan lebih dari 27% responden merasakan kendala pada komunikasi internal. Terkait perilaku kerja inovatif, lebih dari 36% responden ragu mencari dukungan untuk mengimplementasikan idenya. Temuan tersebut





mengindikasikan bahwa kompetensi digital, persepsi dukungan organisasi, dan komunikasi internal diduga belum berkontribusi optimal pada perilaku kerja inovatif tenaga administrasi Perguruan Tinggi X.

Urgensi dari penelitian ini adalah relevansi dengan isu nasional untuk meningkatkan kualitas SDM, meningkatkan daya saing dan transformasi digital di berbagai sektor (Alam, 2023). Penelitian ini berupaya memahami faktor pendorong perilaku kerja inovatif dari sisi internal karyawan (kompetensi digital) dan eksternal karyawan (persepsi dukungan organisasi dan komunikasi internal organisasi). Kesiapan SDM dalam penguasaan teknologi masih mendesak dilakukan untuk memastikan tenaga kerja tetap relevan dengan kebutuhan organisasi dan meningkatkan daya saing baik bagi individu maupun organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi digital, persepsi dukungan organisasi, dan komunikasi internal terhadap perilaku kerja inovatif tenaga administrasi di Perguruan Tinggi X. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis berupa rekomendasi bagi pimpinan perguruan tinggi di Indonesia dalam merancang kebijakan dan program pengembangan sumber daya manusia yang efektif untuk meningkatkan perilaku inovatif tenaga kerjanya. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai faktor-faktor pendorong inovasi di lingkungan kerja khususnya sektor pendidikan.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Pertukaran Sosial

Penelitian ini menggunakan teori pertukaran sosial sebagai landasan teori, yang menjelaskan hubungan sosial sebagai hubungan timbal balik yang terjadi antara karyawan dengan organisasi. Menurut (Anam, 2025), teori pertukaran sosial sangat relevan untuk memahami interaksi di era masyarakat digital saat ini. Kompetensi digital adalah aset pribadi karyawan. Untuk dapat diwujudkan menjadi perilaku kerja inovatif yang bermanfaat bagi organisasi, diperlukan adanya pertukaran sosial yang positif yakni dengan adanya dukungan organisasi dan komunikasi organisasi yang mendorong karyawan tersebut untuk menggunakan kompetensi digital mereka. Dengan demikian, teori pertukaran sosial membantu memahami bagaimana lingkungan organisasi mendorong karyawan untuk memaksimalkan kompetensinya untuk kepentingan organisasi.

Kompetensi Digital

Teknologi digital dalam lembaga pendidikan sangat berperan dalam meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran, platform pembelajaran, manajemen kelas dan membuat administrasi lembaga menjadi efisien. Teknologi digital diciptakan untuk memudahkan proses pengerjaan pekerjaan karyawan yakni akses informasi yang luas, memfasilitasi komunikasi dan kolaboratif, dan fleksibilitas tinggi dalam bekerja (Carvalho et al., 2023). Selain menyediakan infrastruktur teknologi yang memadai, Lembaga pendidikan juga perlu menyiapkan SDM yang mumpuni untuk menguasai teknologi tersebut, yakni kompetensi digital. Menurut (Mazurchenko et al., 2020) kompetensi digital adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, sikap, kemampuan dan kesadaran yang diperlukan ketika menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk melakukan tugas, memecahkan masalah, berkomunikasi, berkolaborasi, membuat konten secara efisien, kritis, kreatif, mandiri, fleksibel dan etis untuk bekerja,





bersantai dan bersosialisasi. Dimensi kompetensi digital menurut (Vuorikari et al., 2022); (Prayogi & Estetika, 2019) antara lain:

1. Literasi Informasi dan data; meliputi kemampuan untuk mencari informasi dan data yang relevan, menilai keandalan dan validitas informasi, memiliki kapasitas mengatur dan menyimpan data serta konten digital.
2. Komunikasi dan kolaborasi; meliputi kemampuan untuk berinteraksi, berbagi informasi, keterlibatan dalam kegiatan bermasyarakat, bekerja secara kolaboratif, yang semuanya menggunakan teknologi digital.
3. Pembuatan konten digital; meliputi kemampuan membuat dan mengembangkan materi digital, mengintegrasikan dan memodifikasi konten, pemahaman akan hak cipta dan kemampuan melakukan memberikan instruksi sederhana dalam sistem komputer.
4. Keamanan digital; meliputi kemampuan untuk melindungi perangkat digital, menjaga data dan privasi, kesadaran akan kesehatan dalam menggunakan teknologi juga mengetahui dampak lingkungan penggunaan teknologi digital.
5. Penyelesaian masalah: meliputi kemampuan mengatasi masalah teknis saat menggunakan teknologi digital, mampu mengidentifikasi kebutuhan teknologi dan menemukan solusi yang tepat, mampu menggunakan teknologi secara kreatif dan kesadaran akan kekurangan kompetensi digital diri sendiri.

Persepsi Dukungan Organisasi

Organisasi dapat berkembang dan dapat bertahan melewati masa krisis juga salah satunya adalah karena karyawan yang mampu bekerja dengan inovatif. Peran organisasi sangat penting dalam mendorong perilaku kerja yang inovatif (Chughtai & Khalid, 2022). Dukungan organisasi memotivasi karyawan untuk bekerja sebaik-baiknya. Ketika karyawan merasakan dukungan organisasi yang tinggi, karyawan akan membalasnya dengan perilaku positif seperti perilaku kerja inovatif, yang akan membuat mereka mengidentifikasi masalah dan menghasilkan ide untuk menyelesaikannya (Hameli et al., 2025).

Persepsi dukungan organisasi didefinisikan oleh (Robbins & Judge, 2015) sebagai persepsi karyawan terhadap penghargaan organisasi atas kontribusi mereka dan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Aspek persepsi dukungan organisasi menurut (Eisenberger et al., 2020) yakni:

1. Dukungan keadilan (*fairness*); Aspek yang menyoroti bagaimana karyawan menilai keadilan dalam proses pembagian sumber daya di tempat kerja.
2. Dukungan atasan (*leader support*); Aspek mengenai bagaimana karyawan membentuk penilaian umum tentang bagaimana organisasi menghargai mereka melalui interaksi dengan atasan.
3. Dukungan kesejahteraan karyawan (*organizational reward and job condition*); Aspek yang menyoroti kebijakan organisasi yang mengakui dan menghargai kontribusi karyawan sehingga karyawan merasa dihargai.





Komunikasi internal

Komunikasi internal diperkenalkan pertama kali oleh Lawrence D. Brennan pada tahun 1960. Komunikasi internal dapat meningkatkan koordinasi, produktivitas dan hubungan antar anggota. Menurut (Putri et al., 2024) komunikasi internal adalah proses pertukaran informasi dalam suatu organisasi, baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonal antara anggota organisasi. Berbagai saluran dan metode digunakan untuk menyampaikan informasi, ide, perasaan, atau pesan yang terkait dengan kegiatan organisasi. Dimensi komunikasi internal menurut (Sukatno et al., 2018) adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi Vertikal
 - a. Komunikasi vertikal - ke atas: Merupakan aliran informasi dari bawahan ke atasan. Karyawan berhak untuk menyampaikan ide, respon, wawasan, masalah kepada atasan. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan *feedback* atau saran.
 - b. Komunikasi vertikal - ke bawah: Merupakan aliran informasi dari atasan ke bawahan. Bentuknya dapat berupa instruksi, pengetahuan, atau kebijakan yang bertujuan bahwa bawahan memahami arahan dan melaksanakan tugas sesuai dengan harapan.
2. Komunikasi horizontal: Merupakan pertukaran informasi antar individu pada tingkatan yang sama. Tujuannya adalah untuk meningkatkan koordinasi dan kerja sama antar karyawan, menyelesaikan permasalahan sedang dihadapi bersama,
3. Komunikasi diagonal: Merupakan komunikasi yang terjadi antar individu pada unit atau divisi yang berbeda.

Pengembangan dan pemeliharaan perilaku kerja yang inovatif dipengaruhi oleh dukungan psikologis yang diberikan lingkungan sosial dan iklim organisasi kepada individu. Misalnya, saluran komunikasi yang terbuka, lingkungan yang meminimalkan rasa takut akan kesalahan, dan budaya tempat kerja yang mendorong karyawan untuk menyuarakan ide-ide mereka adalah beberapa faktor penting yang membantu inovasi berkembang (Ergun et al., 2025). Komunikasi internal adalah kunci untuk meningkatkan lingkungan kerja harmonis, produktif dan inovatif karena komunikasi internal mendorong keterbukaan dan aliran ide dengan bebas, mendukung organisasi lebih mudah berinovasi dan beradaptasi (Fitriyah et al., 2024).

Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku kerja adalah aktivitas individu dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku kerja didefinisikan sebagai cara orang dapat mewujudkan potensinya di lingkungan kerja melalui sikap kerjanya. Perilaku positif seorang karyawan yang positif salah satunya adalah inovatif. Perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai wawasan yang diberikan karyawan dalam bentuk saran dan penerapan ide pada tugas-tugas yang terkait pekerjaan yang berdampak positif bagi kinerja organisasi (Pham et al., 2020). Perilaku kerja inovatif mengacu pada perilaku “individu” yang diarahkan pada inisiasi dan pengenalan ide-ide baru dan berguna yang disengaja, proses, produk atau prosedur. (De Jong & Den Hartog, 2010) mengartikan perilaku kerja inovatif adalah suatu perilaku yang melibatkan eksplorasi kemungkinan dan ide baru, termasuk penerapan ide baru tersebut untuk mencapai peningkatan produktivitas individu dan organisasi. Dimensi perilaku kerja inovatif menurut (De Jong & Den Hartog, 2010) antara lain:





1. *Idea exploration*; Karyawan dapat mengidentifikasi masalah dan menemukan peluang baru.
2. *Idea generation*; Karyawan dapat mengembangkan ide dan menghasilkan inovasi baru.
3. *Idea championing*; Karyawan mencari dukungan untuk mengimplementasikan ide.
4. *Idea implementation*; Karyawan mengimplementasikan ide dalam proses kerja yang biasa dilakukan.

Hingga saat ini model yang dikembangkan oleh Jong dan Hartog masih relevan untuk digunakan di berbagai penelitian seperti (Hadi et al., 2020); (Komalasari et al., 2023).

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh kompetensi digital terhadap perilaku kerja inovatif tenaga administrasi di perguruan tinggi X

Kompetensi digital adalah kompetensi yang sudah seharusnya dimiliki seluruh karyawan dalam menghadapi era digital saat ini. Karyawan yang memiliki kompetensi digital dengan baik akan mampu mengatasi tantangan yang tidak terduga. Mereka mampu beradaptasi dengan perubahan, menggunakan alat-alat digital dan memahami konsep teknologi yang memudahkan pekerjaan mereka (Ashdaq & Mandasari, 2022). Teknologi dapat dimanfaatkan untuk mencari informasi, berkomunikasi, berkolaborasi dan memungkinkan tenaga administrasi untuk mengembangkan ide dan solusi baru untuk meningkatkan kualitas layanan di organisasi. Kompetensi digital memiliki pengaruh penting dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif. Karyawan yang memiliki kecerdasan digital cenderung mencoba hal-hal baru, mengidentifikasi peluang serta memberikan solusi untuk masalah (Metris & Priambodo, 2023). Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa individu dengan kompetensi digital yang baik cenderung lebih inovatif misalnya penelitian (Marguna & Sangiaserri, 2020) (Carvalho et al., 2023); (Baharrudin et al., 2021); (Fransisca et al., 2024); (Haspemi et al., 2023). Sehingga dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H1: Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif tenaga administrasi di perguruan tinggi.

Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku kerja inovatif tenaga administrasi di perguruan tinggi X

Dukungan organisasi mencakup persepsi karyawan terhadap penghargaan organisasi atas kontribusi dan kesejahteraan karyawan. Dengan adanya dukungan organisasi, karyawan akan termotivasi untuk menciptakan ide-ide baru di tempat kerja. Penelitian (Reano et al., 2022) menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Penelitian (Syarifudin et al., 2022) juga menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi yang positif mendorong karyawan untuk memberikan respon yang baik dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk memberikan kinerja yang baik. Sejalan dengan temuan ini, (Ayuni & Etikariena, 2020) juga menemukan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi, semakin tinggi pula perilaku kerja inovatif karyawan. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H2: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif tenaga administrasi di perguruan tinggi.





Pengaruh komunikasi internal terhadap perilaku kerja inovatif tenaga administrasi di perguruan tinggi X

Komunikasi internal yang baik memungkinkan karyawan untuk berbagi informasi, ide dan pengalaman dengan mudah. Komunikasi efektif membantu meningkatkan kolaborasi dalam mengembangkan solusi inovatif bagi peningkatan layanan organisasi dan tantangan organisasi. (Alive, 2022) menyebutkan bahwa komunikasi organisasi yang efektif berperan penting dalam mendorong perilaku kerja inovatif. Komunikasi internal yang baik dapat meningkatkan pemahaman karyawan tentang tujuan organisasi, memfasilitasi pertukaran informasi, dan memperkuat kolaborasi antar karyawan. Hal ini dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi munculnya ide-ide inovatif. Menurut (Kang & Sung, 2017), ketika komunikasi dalam organisasi bersifat terbuka dan transparan, akan mendorong terciptanya lingkungan yang terbuka untuk saling berbagi ide, kerja sama yang baik dan berani untuk mengambil resiko untuk mengembangkan dan melaksanakannya. Penelitian (Suh et al., 2018) di Korea Selatan memberikan perspektif menarik bahwa komunikasi internal memiliki dampak positif terhadap inovasi di organisasi nirlaba, namun tidak menemukan hubungan yang signifikan di sektor publik. Mengingat perguruan tinggi X termasuk dalam organisasi nirlaba, temuan ini menunjukkan peran penting dalam bagaimana komunikasi internal mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H3: Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif tenaga administrasi di perguruan tinggi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Model penelitian melibatkan tiga variabel bebas yakni Kompetensi Digital (X1), Persepsi Dukungan Organisasi (X2), Komunikasi Internal (X3) dan satu variabel terikat yakni Perilaku Kerja Inovatif (Y). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui survei daring dengan menggunakan instrumen kuesioner *google form*. Kuesioner dirancang menggunakan skala likert 5 poin (1= sangat tidak setuju hingga 5= sangat setuju). Data numerik yang diperoleh kemudian dianalisis secara statistik.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga administrasi di Perguruan Tinggi X yang berjumlah 206 orang. Teknik pengambilan sampel adalah *simple random sampling*, dan ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin. Dengan tingkat toleransi kesalahan yang ditetapkan sebesar 5%, jumlah sampel minimal adalah 136 responden. Untuk hasil yang lebih representatif, peneliti memutuskan untuk menggunakan 138 responden sebagai sampel.

Jenis sumber data yang digunakan yakni data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner yang disebar secara online yang sebelumnya sudah diuji coba pada 33 responden di luar sampel penelitian. Data sekunder berasal dari data kepegawaian yang diperoleh dari Direktorat Sumber Daya Insani Perguruan Tinggi X, studi literatur dari jurnal ilmiah, buku dan sumber relevan dari internet.

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

Variabel dan Definisi	Dimensi	Indikator
Kompetensi Digital (X1) Seperangkat pengetahuan, keterampilan, sikap, kemampuan dan kesadaran yang diperlukan ketika menggunakan teknologi informasi dan komunikasi	1. Literasi Informasi dan Data 2. Komunikasi dan kolaborasi 3. Pembuatan Konten Digital	1. Kemampuan mencari, mengevaluasi dan mengelola informasi 2. Kemampuan berkomunikasi, berinteraksi dan berkolaborasi menggunakan platform digital





untuk melakukan tugas, memecahkan masalah, berkomunikasi, berkolaborasi, membuat konten secara efisien, kritis, kreatif, mandiri, fleksibel dan etis untuk bekerja, bersantai dan bersosialisasi. (Mazurchenko et al., 2020)	4. Penyelesaian masalah teknis (Barboutidis & Stiakakis, 2023) Dengan penyesuaian konteks organisasi.	3. Kemampuan memodifikasi konten digital 4. Kemampuan mengidentifikasi kebutuhan dan memecahkan masalah teknis dasar perangkat digital
Persepsi Dukungan Organisasi (X2) Persepsi karyawan terhadap penghargaan organisasi atas kontribusi mereka dan perhatian terhadap kesejahteraan mereka. (Robbins & Judge, 2015)	1. Dukungan atasan. 2. Dukungan kesejahteraan karyawan. (Eisenberger et al., 2020); Dengan penyesuaian konteks organisasi.	1. Memperhatikan kesejahteraan karyawan 2. Memperhatikan pekerjaan karyawan 3. Mendengarkan pendapat, keluhan karyawan
Komunikasi Internal (X3) Komunikasi internal adalah proses pertukaran informasi yang terjadi di dalam sebuah organisasi, baik itu antara anggota organisasi secara vertikal, horizontal maupun diagonal dengan melibatkan berbagai saluran dan metode untuk menyampaikan informasi, ide, perasaan atau pesan terkait aktivitas perusahaan. (Putri et al., 2024)	1. Komunikasi Vertikal ke atas 2. Komunikasi vertikal ke bawah 3. Komunikasi horizontal 4. Komunikasi diagonal (Brennan, 1960); (Sukatno et al., 2018); (Darmawan et al., 2020)	1. Kemampuan bawahan menyampaikan informasi, pertanyaan dan masukan ke atasan 2. Kemampuan atasan menyampaikan instruksi dan umpan balik ke bawahan dengan jelas 3. Efektivitas pertukaran informasi dan kolaborasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas 4. Efektivitas pertukaran informasi dan koordinasi antar unit kerja untuk mencapai tujuan organisasi
Perilaku Kerja Inovatif (Y) Adalah suatu perilaku yang meliputi eksplorasi peluang dan ide-ide baru dan mencakup perilaku mengimplementasikan ide baru tersebut untuk mencapai peningkatan produktivitas individu maupun perusahaan (Asbari et al., 2019).	1. Mengeksplor ide 2. Mengembangkan ide 3. Mencari dukungan untuk ide 4. Menerapkan ide (De Jong & Den Hartog, 2010); (Janssen, 2000);	1. Kemampuan untuk mencari peluang perbaikan/pengembangan metode/alat yang baru 2. Kemampuan menciptakan ide dan aktif berpartisipasi dalam diskusi ide 3. Kemampuan meyakinkan orang lain mengenai gagasan/ide inovatif 4. Kemampuan menerapkan gagasan/ide baru ke dalam pekerjaan

Sumber: Kajian Literatur

Analisis data penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS). Metode SEM-PLS dipilih karena kemampuannya dalam menangani model kompleks dengan variabel laten dan manifest, persyaratan asumsi normalitas data yang tidak ketat, efektivitasnya pada ukuran sampel yang lebih kecil, serta relevansinya untuk pengembangan maupun konfirmasi teori di tahap awal. Proses analisis data akan dilakukan dengan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.2.

Analisis SEM-PLS memiliki dua tahapan utama, yakni evaluasi outer model dan evaluasi inner model.

1. Evaluasi Outer Model (Measurement Model), bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas dari instrumen pengukuran (kuesioner) untuk setiap variabel. Analisis ini mencakup:

- Uji Validitas yang terdiri atas:
 - a) *Convergent validity*, adalah untuk mengukur korelasi antara variabel laten dengan indikator-indikatornya.





- *Outer Loadings*: Nilai *loading factor* yang direkomendasikan adalah ≥ 0.70 (Hair et al., 2017)
 - *Average Variance Extracted (AVE)*: Digunakan untuk mengukur validitas konvergen. Nilai AVE yang direkomendasikan adalah ≥ 0.50 , yang menunjukkan bahwa lebih dari 50% varian indikator dapat dijelaskan oleh konstruk latennya (Hair et al., 2017).
- b) *Discriminant Validity*, adalah untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya, dengan membandingkan nilai *cross loading*. Beberapa metode yang digunakan untuk menguji validitas diskriminan antara lain:
- *Cross-loadings*: Membandingkan *loading factor* suatu indikator pada konstruk latennya dengan *cross-loading*-nya pada konstruk laten lain. Indikator dikatakan valid jika *loading factor* pada konstruk latennya lebih tinggi dibandingkan *cross-loading*-nya pada konstruk laten lain (Hair et al., 2017).
 - *Fornell-Larcker Criterion*: Membandingkan akar kuadrat dari nilai AVE setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Akar kuadrat nilai AVE suatu konstruk harus lebih tinggi dibandingkan korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (Fornell & Larcker, 1981).
 - *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT)*: Metode ini membandingkan korelasi antar konstruk yang berbeda dengan korelasi antar indikator dalam konstruk yang sama. Nilai HTMT sebaiknya < 0.90 (Henseler et al., 2015) atau bahkan < 0.85 (Hair et al., 2017) untuk menunjukkan validitas diskriminan yang baik.
- Uji Reliabilitas
 - a) *Cronbach alpha*: Mengukur konsistensi internal antar indikator dalam suatu konstruk. Nilai Cronbach's Alpha yang direkomendasikan adalah ≥ 0.70 meskipun ≥ 0.60 masih dapat diterima (Hair et al., 2017).
 - b) *Composite reliability*: Untuk mengukur Tingkat reliabilitas konstruk. Nilai CR yang direkomendasikan adalah ≥ 0.70 meskipun ≥ 0.60 masih dapat diterima (Hair et al., 2017).
2. **Evaluasi Inner Model (Structural Model)**, bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel laten (hipotesis penelitian). Analisis ini meliputi:
- Koefisien Determinasi (*R Square*): Mengukur koefisien determinasi pada variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen. Klasifikasi R Square menurut (Chin, 1998) adalah 0.67 (kuat), 0.33 (sedang), dan 0.19 (lemah).
 - *Effect size (F square)*: Mengukur seberapa baik model, dengan interpretasi nilai menurut (Chin, 1998) adalah 0.02 (kecil), 0.15 (sedang), dan 0.35 (besar).
 - Signifikansi hubungan antara variabel laten dalam model struktural dievaluasi dengan memeriksa signifikansi koefisien jalur, menggunakan *p-value* dari *bootstrapping*. *Bootstrapping* yang melibatkan pengambilan sampel acak berulang dengan penggantian, digunakan untuk memperoleh estimasi galat standar yang kuat. Karena hipotesis penelitian memprediksi arah pengaruh yang positif, maka pengujian dilakukan menggunakan pendekatan *one-tailed test*. Pada tingkat signifikansi (α) 0,05, hipotesis diterima jika *p-value* uji-t *bootstrapping* < 0.05 yang menunjukkan efek





signifikan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hipotesis ditolak jika $p \geq 0.05$ menunjukkan efek tidak signifikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Data dikumpulkan dari total 138 responden yang merupakan tenaga administrasi dari berbagai unit kerja, fakultas dan program studi di Perguruan Tinggi X. Distribusi responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	57	41.3
	Perempuan	81	58.7
Usia	<28 tahun	13	9.42
	28-34 tahun	30	21.74
	35-43 tahun	44	31.89
	44-54 tahun	33	23.91
	55-60 tahun	18	13.04
Pendidikan terakhir	SMA	18	13.04
	Diploma	15	10.87
	Sarjana (S1)	87	63.04
	Magister (S2)	17	12.32
	Doktor (S3)	1	0.72
Lama bekerja	<1 tahun	1	0.72
	1-5 tahun	32	23.19
	6-10 tahun	28	20.29
	11-15 tahun	25	18.12
	16-20 tahun	21	15.22
	>20 tahun	31	22.46
Jumlah Responden		138	100

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 3, mayoritas responden adalah berjenis kelamin perempuan (58.70%) yang mana ini cukup menggambarkan komposisi tenaga administrasi di perguruan tinggi biasanya didominasi perempuan. Untuk kategori usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 35-43 tahun (31.89%). Kelompok usia ini diasumsikan sudah memiliki pengalaman, kemampuan adaptasi teknologi yang cukup baik dan masih terbuka untuk ide-ide baru. Mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir Sarjana (S1) yaitu sebesar 63.04% di mana tenaga administrasi sudah memiliki pemahaman yang baik untuk menyerap dan menerapkan perubahan serta pembaruan dalam organisasi. Terakhir, profil lama bekerja responden menunjukkan distribusi yang cukup beragam, dengan dua kelompok dominan. Mayoritas responden memiliki lama bekerja 1-5 tahun (23.19%), akan membawa perspektif baru dalam organisasi. Kelompok kedua tertinggi adalah responden dengan lama bekerja lebih





dari 20 tahun (22.46%), memiliki pengalaman yang sangat kaya dan pemahaman mendalam tentang operasional organisasi dan akan menciptakan keragaman jawaban dalam penelitian ini.

Deskriptif Statistik

Bertujuan untuk menjelaskan karakteristik data setiap variabel melalui ukuran pemusatan dan ukuran penyebaran serta distribusi data. Berikut adalah datanya:

Tabel 4. Deskriptif Statistik

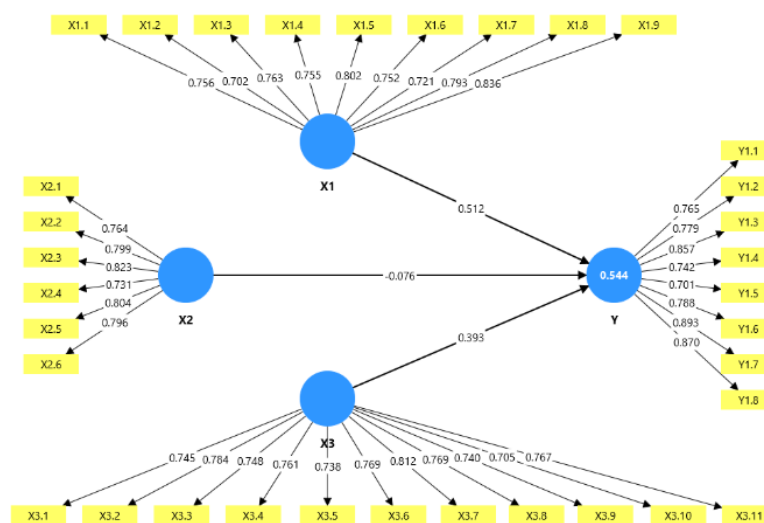
Deskriptif Statistik							
	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation	Item Mean Score	Interpretasi (Sugiyono, 2016)
Kompetensi Digital (X1)	138	23	60	50.88	6.398	4.24	Sangat baik
Persepsi Dukungan Organisasi (X2)	138	28	55	40.78	5.171	3.71	Baik
Komunikasi Internal (X3)	138	31	60	48.54	5.810	4.05	Baik
Perilaku Kerja Inovatif (Y)	138	18	40	31.80	4.287	3.99	Baik
Valid N (listwise)	138						

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 4 menunjukkan jawaban responden terhadap seluruh variabel berada pada kategori baik hingga sangat baik. Hasil interpretasi pada variabel kompetensi digital (X1) memiliki skor 4.24, mengindikasikan mayoritas responden mempersepsikan kemampuan teknologi mereka sangat baik. Untuk variabel persepsi dukungan organisasi, komunikasi internal dan perilaku kerja inovatif berada pada kategori baik dengan masing-masing skor 3.71, 4.05, dan 3.99 yang menunjukkan persepsi positif variabel-variabel tersebut.

Evaluasi Outer Model

Validitas dan reliabilitas instrumen diuji melalui evaluasi *outer model*. Hasil evaluasi yang mencakup *loading factor*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability (CR)*, dan *Cronbach's Alpha* yang disajikan pada gambar dan tabel berikut:



Sumber: Data diolah (2025)

Gambar 1. Hasil Uji Smart PLS





Gambar 1 merupakan hasil pengujian model pengukuran tahap kedua setelah iterasi. Pada pengujian awal, masih terdapat beberapa indikator dengan nilai *outer loading* di bawah 0.700. Pada uji pertama, dari 12 pernyataan awal variabel Kompetensi Digital (X1) mengalami penghapusan 3 pernyataan sehingga didapatkan 9 pernyataan valid dengan rentang *outer loading* antara 0.702 hingga 0.836. Penghapusan ini mengakibatkan hilangnya 1 indikator dari variabel X1. Variabel Persepsi Dukungan Organisasi (X2), yang semula terdiri dari 11 pernyataan, setelah penghapusan 5 pernyataan, dipertahankan 6 pernyataan valid dengan rentang *outer loading* dari 0.731 hingga 0.804. Penghapusan ini menyebabkan hilangnya 1 dimensi dan 3 indikator pada variabel X2. Variabel Komunikasi Internal (X3) yang terdiri dari 12 pernyataan awal, dihapus 1 pernyataan sehingga menghasilkan 11 pernyataan valid dengan rentang *outer loading* 0.705 hingga 0.812. Variabel Perilaku Kerja Inovatif (Y) memiliki 8 pernyataan valid yang tidak perlu dihapus karena memiliki rentang *outer loading* 0.701 hingga 0.89. Pengujian kedua menghasilkan nilai *outer loading* ideal >0.700 pada seluruh indikatornya. Hasil ini menunjukkan semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel untuk mengukur konstraknya masing-masing. Secara rinci, hasil uji reliabilitas dan validitas konvergen digunakan untuk membuktikan konsistensi, akurasi, dan ketepatan dalam mengukur variabel disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5. Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho a)	Composite reliability (rho c)	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
X1	9	0.912	0.920	0.927	0.586	Reliabel & Valid
X2	6	0.877	0.878	0.907	0.619	Reliabel & Valid
X3	11	0.926	0.929	0.937	0.575	Reliabel & Valid
Y	8	0.920	0.925	0.935	0.643	Reliabel & Valid

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil Uji Reliabilitas pada penelitian ini didukung oleh nilai AVE setiap konstruk yang bernilai >0.500 dan Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* >0.700 yang berarti reliabilitasnya bagus. Untuk menguji validitas diskriminan dapat menggunakan *Fornell-Larcker*, *Cross-loading* dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Hasil dari *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) disajikan pada tabel berikut:

Tabel 6. Discriminant Validity (HTMT)

	X1	X2	X3	Y
X1				
X2	0.445			
X3	0.504	0.786		
Y	0.713	0.453	0.631	

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 6 menunjukkan seluruh nilai HTMT berada di bawah ambang batas 0.90 yang mengindikasikan bahwa setiap konstruk laten secara empiris unik dan berbeda satu sama lain dalam model. Selain itu, pengujian *Fornell-Larcker Criterion* dan *Cross-Loading* juga menunjukkan hasil yang valid. Secara keseluruhan, model pengukuran memiliki validitas konvergen dan diskriminan yang kuat.





Hasil Uji Model Struktural/Inner Model

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten dan hipotesis penelitian. Nilai R² dari variabel dependen dan signifikansi koefisien jalur (*p-value* dan statistik-t) akan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 7. Nilai R-Square

	R-square	R-square adjusted
Y	0.544	0.534

Sumber: Data diolah (2025)

Peneliti menggunakan Nilai *R Square Adjusted* karena memberikan estimasi yang akurat mengenai proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dengan memperhitungkan jumlah prediktor dalam model. Pada tabel 7, nilai *R Square Adjusted* sebesar 0.532 menunjukkan bahwa kompetensi digital, persepsi dukungan organisasi, komunikasi internal secara kolektif mampu menjelaskan 53.4% varians pada perilaku kerja inovatif (Y).

Hasil pengujian hipotesis (Koefisien jalur, t-statistik, *p-value*) dan *F Square* dengan tingkat signifikansi 0.05 disajikan pada tabel berikut:

Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis

	Koefisien Jalur (β)	T statistics	P values	F Square	Kesimpulan
X1 -> Y	0.512	7.268	0.000	0.426	H1 diterima (Efek besar)
X2 -> Y	-0.076	1.082	0.140	0.003	H2 ditolak (Efek sangat kecil)
X3 -> Y	0.393	3.865	0.000	0.146	H3 diterima (Efek kecil)

Sumber: Data diolah (2025)

Hasil analisis Koefisien Jalur (*Path Coefficients*) dan signifikansi (*Bootstrapping*) menunjukkan bahwa Kompetensi Digital (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif (Y). Hal ini didukung oleh nilai T-statistik sebesar 7.268 ($p < 0.001$) dan ukuran efek (F2) sebesar 0.426, menunjukkan kontribusi yang kuat. Hasil mengindikasikan semakin tinggi tingkat kompetensi digital semakin meningkat pula perilaku kerja inovatif karyawan. Sebaliknya, Persepsi Dukungan Organisasi (X2) tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif (Y). Dengan nilai T-statistik yang relatif rendah yaitu 1.082 ($p = 0.140$) dan ukuran efek (F2) sebesar 0.003, pengaruh X2 terhadap Y tergolong sangat kecil dan tidak signifikan. Hal ini berarti perubahan pada persepsi dukungan organisasi tidak secara signifikan mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Sementara itu, Komunikasi Internal (X3) ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif (Y). Hubungan ini didukung oleh nilai T-statistik sebesar 3.865 ($p < 0.001$) dan ukuran efek (F2) sebesar 0.146, yang menunjukkan kontribusi kecil hingga sedang. Sama halnya dengan kompetensi digital, peningkatan komunikasi yang efektif dalam organisasi mendorong peningkatan kerja inovatif karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Pengaruh kompetensi digital menunjukkan hasil positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Karyawan dengan kompetensi digital yang baik akan berpengaruh pada kemampuan beradaptasi dalam perubahan, kemampuan mengoptimalkan penggunaan





teknologi untuk meningkatkan layanan, memperbaiki proses, dan membuat solusi inovatif bagi organisasi. Temuan di atas menunjukkan karyawan sudah memiliki literasi informasi dan data yang sudah baik, mampu berkomunikasi dan berkolaborasi secara digital, mampu membuat konten digital dan menyelesaikan masalah yang terkait dengan teknologi digital. Namun dimensi dan indikator terkait keamanan digital harus dihapus karena tidak menghasilkan angka *outer loading* yang memadai. Kemungkinan dikarenakan dimensi dan indikator ini tidak terlalu relevan di organisasi, mengingat Perguruan Tinggi X memiliki bagian IT khusus yang bertanggung jawab dalam menjaga keamanan perangkat dan sistem Perguruan Tinggi. Temuan ini menyatakan hipotesis pertama diterima dan sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang memperlihatkan hubungan signifikan antara keduanya yakni penelitian (Carvalho et al., 2023); (Marguna & Sangiaserri, 2020); (Baharrudin et al., 2021); (Fransisca et al., 2024); (Haspemi et al., 2023).

Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hasil analisis menunjukkan persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini merupakan temuan menarik yang bisa terjadi dikarenakan adanya kesenjangan persepsi dukungan organisasi antara yang dirasakan karyawan dengan apa yang sudah diberikan organisasi. Ini selaras dengan temuan pra-survei yang dilakukan sebelumnya di mana responden masih merasakan keraguan atas dukungan yang diberikan organisasi. Kesenjangan persepsi ini masih terlihat dari adanya beberapa indikator yang harus dihapus akibat nilai *outer loading* yang berada di bawah ambang batas nilai rekomendasi. Indikator tersebut diantaranya adalah gaji dan kompensasi. Nilai *outer loading* yang sangat rendah bisa jadi disebabkan oleh adanya perbedaan harapan karyawan dengan apa yang sudah diberikan organisasi. Pemenuhan hak dasar seperti gaji, meskipun fundamental namun pada organisasi tidak lagi menjadi pendorong utama peningkatan perilaku kerja inovatif tenaga administrasi.

Indikator kedua yang harus dihapus adalah *feedback*/pujian yang didapat atas kontribusi yang telah diberikan karyawan. Namun indikator ini bergantung pada gaya kepemimpinan masing-masing fakultas/program studi/unit kerja. Kurangnya pengakuan dari pimpinan membuat karyawan merasa kurang dihargai karena pimpinan adalah representasi dari organisasi. Hal ini menunjukkan, meskipun dukungan material sudah diberikan, dukungan non-material juga penting untuk memotivasi karyawan untuk berinovasi.

Selain indikator, dimensi keadilan juga harus dihapus dari model penelitian. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan persepsi keadilan terutama pada pengambilan keputusan atau perlakuan dari pimpinan. Perasaan tidak adil bisa mengurangi motivasi karyawan dan perasaan tidak aman dari karyawan untuk berinovasi. Dari temuan tersebut, hipotesis kedua ditolak namun temuan sejalan dengan penelitian (Ie et al., 2021); (Ranihusna et al., 2021); (Widiyastuti & Nurmaya, 2022) yang menyebutkan persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Analisis data menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal yang efektif berperan dalam mendorong perilaku kerja inovatif di Perguruan Tinggi X. Rapat koordinasi yang rutin dilakukan di berbagai tingkatan (pimpinan, fakultas/unit kerja) cukup berdampak memfasilitasi aliran ide dua arah, mendukung komunikasi terbuka dari bawahan ke pimpinan,





serta memastikan instruksi yang jelas dari pimpinan ke bawahan. Kondisi ini juga baik untuk mendorong kolaborasi antar rekan kerja dan lintas unit. Namun, penting untuk mencermati temuan pra-survei yang mengindikasikan adanya kendala pada komunikasi vertikal (atasan ke bawahan) dan komunikasi diagonal lintas unit. Meskipun secara keseluruhan komunikasi internal berpengaruh positif, adanya kendala ini tidak bisa diabaikan dan menunjukkan bahwa masih ada ruang untuk perbaikan dalam aspek-aspek komunikasi tertentu. Hal ini perlu diselidiki lebih lanjut untuk menciptakan saluran komunikasi yang lebih efektif di semua jalur. Organisasi dengan komunikasi internal yang mendukung, transparan, dan memfasilitasi pertukaran ide terbukti memberdayakan karyawan untuk lebih proaktif dalam berperilaku inovatif (Hartanto, 2024). Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh (Suh et al., 2018) yang menyebutkan komunikasi internal berpengaruh positif terhadap inovasi di organisasi nirlaba, memperkuat gagasan bahwa lingkungan komunikasi yang kondusif adalah prasyarat penting bagi inovasi.

PENUTUP

Kesimpulan

Secara keseluruhan, kompetensi digital dan komunikasi organisasi terbukti menjadi prediktor yang signifikan dan positif terhadap perilaku kerja inovatif tenaga administrasi perguruan tinggi X. Temuan ini menekankan pentingnya dua faktor tersebut dalam menumbuhkan kemampuan berinovasi di lingkungan pendidikan. Namun, persepsi dukungan organisasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Fenomena ini mungkin memiliki alasan yang bervariasi, yang bisa terjadi akibat adanya perbedaan persepsi antara organisasi dan karyawan atas dukungan yang sudah diberikan, atau bisa juga karena dukungan tersebut dianggap sesuatu yang wajar atau sudah merupakan hak dasar karyawan.

Novelty dari penelitian ini terletak pada indikator dukungan organisasi (gaji, *feedback*/pujian, keadilan organisasi) yang meskipun secara konvensional dianggap penting, ternyata tidak secara signifikan mendorong perilaku kerja inovatif tenaga administrasi. Temuan ini mengindikasikan adanya pergeseran ekspektasi karyawan terhadap jenis dukungan yang relevan di era saat ini. Transformasi digital menuntut kelincahan adaptasi karyawan. Prioritas karyawan cenderung bergeser, karyawan akan lebih berfokus pada adaptasi terhadap perubahan dibandingkan dengan upaya berinovasi. Oleh karena itu, dukungan organisasi yang sangat dibutuhkan saat ini adalah yang mampu menimbulkan rasa percaya diri, rasa aman serta mendorong keberanian untuk mengambil risiko dalam pekerjaan.

Implikasi manajerial

Implikasi dari temuan penelitian ini bagi manajemen perguruan tinggi X antara lain:

1. Kompetensi digital: Organisasi perlu merancang program pengembangan kompetensi digital secara berkelanjutan. Nantinya, di era *Society 5.0*, karyawan bukan hanya sekedar bisa menggunakan teknologi namun harus mampu mengendalikan dan mengintegrasikan teknologi dalam setiap pekerjaannya. Oleh karena itu, karyawan harus terus dibekali pelatihan untuk menguasai teknologi terbaru, seperti penggunaan perangkat, sistem informasi akademik, analisis data, dan platform kolaborasi. Perguruan tinggi juga perlu memfasilitasi infrastruktur yang memadai serta akses teknologi yang baik untuk mendorong inovasi.





2. Komunikasi internal: Organisasi perlu memperkuat dan mempertahankan saluran komunikasi yang terbuka dan memfasilitasi pertukaran ide yakni memastikan aliran informasi dua arah baik dari pimpinan ke bawahan maupun dari bawahan ke pimpinan serta menjaga kolaborasi antar rekan kerja juga lintas unit. Perusahaan juga perlu transparan mengenai kebijakan yang diambil sehingga karyawan bisa memahami dan mendukung apa yang sudah atau sedang diupayakan organisasi.
3. Dukungan Organisasi: Meskipun dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan, dukungan organisasi tetap penting bagi karyawan dan mempengaruhi keterikatan karyawan. Organisasi diharapkan melakukan evaluasi mendalam, bisa dengan melakukan wawancara atau dengan menyebarkan survei kepuasan secara anonim untuk mengidentifikasi dukungan apa yang benar-benar dibutuhkan karyawan. Dengan memahami kesenjangan ini, organisasi dapat lebih efektif mengalokasikan sumber daya pada dukungan yang dibutuhkan dan bisa lebih memotivasi karyawan dengan dukungan yang lebih relevan dengan tuntutan era modern saat ini, misalnya:
 1. *Reskilling* dan *upskilling* tenaga administrasi sesuai dengan kebutuhan industri dan berorientasi terhadap masa depan dan karir.
 2. Fleksibilitas dan kesejahteraan kerja, seperti kebijakan kerja fleksibel atau fasilitas pendukung seperti *daycare* karena mayoritas tenaga administrasi adalah perempuan.
 3. Budaya inovasi dan sistem pengakuan bagi karyawan agar karyawan merasa diapresiasi dan memiliki saluran aman untuk menyalurkan ide inovatif.

Secara umum, penelitian ini memberikan rekomendasi bagi pimpinan perguruan tinggi dalam merancang kebijakan untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif tenaga administrasinya. Dengan memfokuskan pada pengembangan kompetensi digital, penguatan komunikasi internal, dan optimalisasi dukungan organisasi yang relevan saat ini, Perguruan Tinggi X dapat secara efektif merancang kebijakan yang mendorong tenaga administrasi untuk berkontribusi lebih aktif dalam kemajuan institusi di era digital.

Keterbatasan penelitian dan saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan di satu perguruan tinggi sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisir dengan perguruan tinggi lain atau sektor industri lain. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk;

1. Memperluas lingkup penelitian dengan menyertakan beberapa perguruan tinggi lain atau dilakukan sektor industri lain.
2. Menambahkan variabel yang memediasi atau memoderasi. Misalnya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi karyawan, kompensasi, struktur organisasi atau mungkin kepuasan karyawan.
3. Melakukan penelitian campuran yakni secara kualitatif dan kuantitatif guna mendapatkan alasan mendalam mengenai temuan yang ada khususnya jika hasilnya tidak berpengaruh.

DAFTAR PUSTAKA

Akhmaloka, Sukoco, B. M., Soetjipto, B. W., Saraswati, D., Zulvia, F. E., Dipojono, H. K., Kusuma, I. W., Suryadi, K., Massi, Muh. N., Puspaningsih, N. N. T., Supriyadi, Supriyono, Sari, R. F., Abidin, T. F., & Kadir, W. G. A. (2023). Strategi Peningkatan





- Kualitas Menuju Perguruan Tinggi Berkelas Dunia. In *Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi*.
- Alam, U. M. (2023). *Hadapi Revolusi Society 5.0, Menko PMK Himbau Perguruan Tinggi Harus Bertransformasi Dengan Cepat*. 21 Oktober 2023. <https://www.kemendikpmb.go.id/hadapi-revolusi-society-50-menko-pmk-himbau-perguruan-tinggi-harus-bertransformasi-dengan-cepat>
- Alive, A. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan Dan Pengembangan Serta Komunikasi Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif*. Universitas Komputer Indonesia.
- Aman, A., Raharjo, T. J., Khafid, M., & Supriyanto, T. (2023). Peran dan Strategi Perguruan Tinggi dalam Membentuk SDM Unggul yang Berjiwa Creativepreneurship di Era Society 5.0. *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana Universitas Negeri Semarang*, 7–12.
- Anam, R. K. (2025). PENTINGNYA TEORI PERTUKARAN SOSIAL PETER M. BLAU DI ERA MASYARAKAT 5.0. *SOCIAL EDU: Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 1(3), 130–145.
- Asbani, M., Santoso, B., & Purwanto, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Industri 4.0. In *JIM UPB* (Vol. 8, Issue 1).
- Ashdaq, M., & Mandasari, N. F. (2022). Pengaruh Kompetensi Digital Dan Penempatan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Sumber Daya Manusia Pada Institusi Publik. *MANDAR: Management Development and Applied Research Journal*, 5(1), 131–138. <https://doi.org/10.31605/mandar.v5i1.2154>
- Ayuni, E., & Etikariena, A. (2020). Peran Mediasi Keterlekatan Kerja pada Hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi dengan Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Psikogenesis*, 8(1), 30–44.
- Baharrudin, S., Ludfiana, M., Santoso, B., Putra, E. M., & Pratiwi, R. (2021). Pengaruh Kompetensi Digital Dan Keterikatan SDM Terhadap Kinerja DISPERMADES Provinsi Jawa Tengah. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Dan Akuntansi STIE Semarang (SENMAS)*.
- Barboutidis, G., & Stiakakis, E. (2023). Identifying the Factors to Enhance Digital Competence of Students at Vocational Training Institutes. *Technology, Knowledge and Learning*, 613–650.
- Brennan, L. D. (1960). *Business Communication*. Paterson, N.J., Littlefield, Adams.
- Cardina, D. S., Danes, J. N., & Irawan. (2022). The Effect of Organizational Culture and Perceived Organizational Support on Innovative Work Behavior. *Lembaran Ilmu Kependidikan*, 63–69.
- Carvalho, L. P. de, Poletto, T., Ramos, C. C., Rodrigues, F. de A., de Carvalho, V. D. H., & Nepomuceno, T. C. C. (2023). Predictors of Digital Competence of Public University Employees and the Impact on Innovative Work Behavior. *Administrative Sciences*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/admsci13050131>
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In *Statistical Strategies for Small Sample Research* (Issue April).
- Chughtai, M. S., & Khalid, Y. (2022). Learning Organizations and Innovative Work Behaviors: A Moderated Mediation Model of Creative Self-Efficacy and Self-Leadership from the





- Perspective of Social Cognitive Theory and Social Schema Theory. *Journal of Innovative Research in Management Sciences*, 22–41. <https://doi.org/10.62270/jirms.vi.24>
- Darmawan, A., Ruliana, P., & Irwansyah, I. (2020). Pengaruh Komunikasi Internal dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja. *Warta ISKI*, 3(01), 23–33. <https://doi.org/10.25008/wartaiski.v3i01.55>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring about Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Ergun, E., Tunca, S., Cetinkaya, G., & Balcioglu, Y. S. (2025). Exploring the Roles of Work Engagement, Psychological Empowerment, and Perceived Organizational Support in Innovative Work Behavior: A Latent Class Analysis for Sustainable Organizational Practices. *Sustainability (Switzerland)*, 17(4). <https://doi.org/10.3390/su17041663>
- Fitriyah, L. A., Manasikana, A., Hakim, L., Najiburrahman, & Mu'allimin. (2024). Peran Penting Komunikasi Internal Dalam Menciptakan Budaya Organisasi yang Positif. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(5), 372–377. <https://doi.org/10.62017/merdeka>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Fransisca, F., Caroline, A., Kornarius, Y. P., Gunawan, T., & Gunawan, A. (2024). Pengaruh Literasi Digital terhadap Perilaku Kerja Inovatif di Perusahaan BPRS Amanah Rabbaniah. In *MES Management Journal* (Vol. 3).
- Hadi, S., Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2020). Pengaruh Perilaku Inovatif Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 186–197. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v3i1.38>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.).
- Hameli, K., Vehapi, A., & Tafili, E. (2025). Fostering innovative work behavior: the role of organizational support and employee self-efficacy. *Corporate Communications: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2024-0166>
- Hartanto. (2024). *Inovasi Dalam Manajemen Kinerja* (1st ed., Vol. 1). PT Media Penerbit Indonesia.
- Haspemi, Y. P., Syahrul, L., & Fahmy, R. (2023). Pengaruh Digital Skill, Transformational Leadership dan Readiness for Change sebagai Variabel Mediasi terhadap Innovative Work Behaviour. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5(4), 1133–1140. <https://doi.org/10.37034/infeb.v5i4.709>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Ie, M., Henny, H., Cecilia, E., & Kristanti, A. (2021). Dampak Dukungan Organisasi dan Kreativitas Karyawan Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Melalui Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Sebagai Variabel Mediasi. *Seri Seminar Nasional Ke-III Universitas Tarumanegara Tahun 2021*, 789–798.





- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287–302.
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82–102. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>
- Komalasari, D., Febriantina, S., & Adha, M. A. (2023). Perilaku Kerja Inovatif Guru SMK Negeri Di Jakarta Pusat. *Jurnal Pendidikan : SEROJA*, 2(3).
- Larassati, D., & Rosnani, T. (2024). Pengembangan Perilaku Kerja Inovatif di Era Transformasi Digital pada Institusi Kesehatan Pemerintah Kota Pontianak Melalui Keterampilan Komunikasi Organisasi. *Manajemen Business Innovation Conference-MBIC*, 7, 848–867.
- Maksum, A., & Fitria, H. (2021). Transformasi dan Digitalisasi Pendidikan di Masa Pandemi. *Seminar Nasional Pendidikan Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang*, 121–127.
- Marguna, A. M., & Sangiaserri. (2020). Pengaruh Kompetensi Digital (e-Skills) Terhadap Kinerja Pustakawan di UPT Perpustakaan Universitas Hasanuddin. *JUPITER*, XVII(2).
- Mazurchenko, A., Maršíková, K., & Zelenka, M. (2020). Influence of Technological Changes on Digital Competences in Organisations. *Proceedings of the 28th Interdisciplinary Information Management Talks IDIMT*, 41–48. <https://www.researchgate.net/publication/344121643>
- Metris, D., & Priambodo, A. (2023). Bisman (Bisnis dan Manajemen): The Journal of Business and Management Literasi Digital dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel Intervening. *Bisman (Bisnis Dan Manajemen): The Journal of Business and Management*, 6(3), 719–735.
- Pham, Q. T., Pham-Nguyen, A.-V., Misra, S., & Damaševičius, R. (2020). Increasing Innovative Working Behaviour of Information Technology Employees in Vietnam by Knowledge Management Approach. *Computers*, 9(3), 1–12. <https://doi.org/10.3390/computers9030061>
- Prayogi, R. D., & Estetika, R. (2019). Kecakapan Abad 21: Kompetensi Digital Pendidik Masa Depan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(2), 144–151. www.p21.org
- Putri, N., Rizkyana, F., Oktaria, R., Putra, T. F., Muntaz, R., Muhammad, A., Baso, F., & Laksana, A. (2024). Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 2(5), 5–10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14281418>
- Ranihusna, D., Nugroho, A. S., Ridloah, S., Putri, V. W., & Wulansari, N. A. (2021). A model for enhancing innovative work behavior. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 747(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/747/1/012039>
- Reano, Praningrum, & Kananlua, P. S. (2022). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Dukungan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Pemerintah Daerah Di Provinsi Bengkulu. *The Manager Review*, 4(1). <https://doi.org/10.33369/tmr.v4i1.25830>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Organizational Behavior (15th Edition). In *Pearson Education, Inc.* (Vol. 3, Issue 1).
- Sappaile, B. I., Husnita, L., Putra, H. N., Marliani, G., & Taryana, T. (2025). Analisis Pengaruh Kompetensi Digital Dosen Terhadap Kualitas Pembelajaran Daring di Perguruan Tinggi. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 8(1), 1150–1157.





- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (23rd ed.). Alfabeta.
- Suh, J., Harrington, J., & Goodman, D. (2018). Understanding the Link Between Organizational Communication and Innovation: An Examination of Public, Nonprofit, and For-Profit Organizations in South Korea. *Public Personnel Management*, 47(2), 217–244. <https://doi.org/10.1177/0091026018760930>
- Sukatno, Huseini, M., Syafganti, I., & Irwansyah, I. (2018). Komunikasi Internal PT. Solid Logistics Memengaruhi Meningkatnya Employee Engagement. *Inter Komunika: Jurnal Komunikasi*, 3(2), 176. <https://doi.org/10.33376/ik.v3i2.195>
- Syarifudin, A., Sudarmadji, & Suherman. (2022). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Psychological Empowerment Terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior di KPP Perusahaan Masuk Bursa. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7, 1–10.
- Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes*. <https://doi.org/ISBN> (Online): 978-92-76-48882-8 ISSN (Online): 1831-9424 Catalogue number: KJ-NA-31006-EN-N
- WEF. (2023). Future of jobs report 2023. In *World Economic Forum*.
- Widiyastuti, & Nurmaya, E. (2022). Knowledge Sharing, Organizational Support, Person Job-Fit and Their Influence on Innovative Work Behavior for Employees of PT. Kitchenette Lestari Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Perbankan*, 9(1), 34–46.

