

# Hubungan antara Memori Organisasi dan Perilaku Inovatif Karyawan

Arum Etikariena dan Hamdi Muluk

Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Depok 16424, Indonesia

E-mail: arum.hidayat@gmail.com

---

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara memori organisasi dan perilaku inovatif di tempat kerja. Sampel diambil dari 100 karyawan dari berbagai level dan jabatan di perusahaan yang bergerak di bidang produksi dan pemasaran alat-alat elektronik berbasis tenaga surya. Skala Memori Organisasi ( $\alpha=0,75$ ) digunakan untuk mengukur memori organisasi, sedangkan Skala Perilaku Inovatif ( $\alpha=0,80$ ) digunakan untuk mengukur perilaku inovatif di tempat kerja. Analisa korelasi menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara memori organisasi dan perilaku inovatif di tempat kerja ( $r=0,35$ ;  $p<0,01$ ). Namun, dari analisis regresi tingkat berganda diketahui bahwa ketika memori organisasi, tipe kerja, dan level pendidikan dianalisis bersama, maka hanya level pendidikan yang menjadi prediktor yang bermakna pada perilaku inovatif di tempat kerja. Ketika digabungkan, memori organisasi, tipe kerja, dan level pendidikan dapat menjelaskan 19% dari variasi perilaku inovatif. Naskah ini mendiskusikan alasan teoritis dan metodologis yang menyebabkan hasil tersebut dan kemungkinan pengembangan riset di kemudian hari.

## Correlation between Organizational Memory and Innovative Work Behavior

### Abstract

This study aims to determine the relationship between organizational memory and innovative work behavior. The study was conducted on 100 employees from various levels and positions in a company that produce and trade electronic solar equipment. To measure the organizational memory, we used Organizational Memory Scale developed by Dunhamm (2010) with  $\alpha=0.75$ . Then, to measure innovative work behavior, we used Innovative Work Behavior Scale from Janssen (2000) with  $\alpha=0.80$ . The results show that there is positive and significant correlation between organizational memory and innovative workbehavior ( $r=0.35$ ;  $p<0.01$ ). Hierarchical-regression analysis shows that (1) altogether education level, job type and organizational memory influences 19% of variance in innovative behavior; (2) when these variables are analysed together, only education level shows significant impact on innovative behavior. We discuss theoretical and methodological reasons for these results and offer future direction for research.

*Keywords: innovative work behavior, organizational memory*

### **Citation:**

Etikariena, A., & Muluk, H. (2014). Hubungan antara memori organisasi dan perilaku inovatif karyawan. *Hubs-Asia*, 18(2): 77-88. DOI: 10.7454/mssh.v18i2.3463

---

## 1. Pendahuluan

Saat ini tuntutan bagi organisasi agar menjadi inovatif dibandingkan organisasi lain menjadi lebih besar agar organisasi tersebut dapat terus bertahan dan berkompetisi memenuhi kebutuhan pasar atau pelanggannya. Organisasi yang inovatif juga akan lebih mudah menanggapi tantangan lingkungannya dengan lebih cepat dan lebih baik dibandingkan organisasi yang kurang

inovatif (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998). Dengan adanya inovasi, organisasi akan dapat merespon tantangan, dapat bertahan dan lebih mudah berkembang (Van den Ven, 1986; Carmelli, Meitar, & Weisberg, 2006). Karena itu, banyak organisasi mulai mempertimbangkan untuk menempatkan inovasi sebagai salah satu visi dan misi yang ingin dicapai atau kompetensi yang harus dipenuhi oleh para karyawannya.

Terdapat faktor-faktor yang diperkirakan dapat meningkatkan munculnya perilaku inovatif karyawan. Penelitian Moorman dan Miner (1998) dan Kyriakopoulos (2011) melihat hubungan antara memori organisasi dengan improvisasi di organisasi yang dianggap sebagai salah satu bentuk inovasi di organisasi. Studi Camison dan Villar-Lopez (2011) juga menemukan bahwa memori organisasi memiliki korelasi positif dengan inovasi. Memori organisasi dapat digali melalui ingatan para supervisor atau petinggi di organisasi (Walsh & Ungson, 1991). Analisis yang dilakukan selama ini berada pada level organisasi, sementara analisis di tingkat individu masih minim. Perilaku inovatif individu di organisasi juga diperkirakan akan dapat meningkat jika didukung oleh memori organisasi. Karena itu, pertanyaan yang kemudian muncul adalah apakah ada hubungan antara memori organisasi dan perilaku inovatif karyawan?

Telaah teoritis pada penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ada berbagai prediktor, baik internal maupun eksternal yang diduga dapat berperan pada inovasi di organisasi. Prediktor yang terkait dengan faktor internal individu diantaranya adalah tipe kepribadian (Shalley, Zu, & Odham, 2004; Amo, 2005; Østergaard, Timmerman & Kristinsson, 2011); gender, usia, etnis, dan level pendidikan (Baumann, 2011); kemampuan kognitif individu (Parzefall, Seeck, & Leppänen, 2008); gaya individu dalam memecahkan masalah (Scott & Bruce, 1994); motivasi individu (Carmeli, Meitar, & Weisberg, 2006); afek individu (Isen & Reeve, 2005; Hennessey & Amabile, 2010); keberanian individu untuk mengambil resiko (Janssen, Van den Ven, & West, 2004); kemampuan interpersonal individu (Wei, Mei, Lee, & Hao, 2011); dan perilaku proaktif individu (Baumann, 2011).

Sementara itu, beberapa prediktor yang terkait dengan faktor eksternal berhubungan dengan pekerjaan dan lingkungan kerja, seperti otonomi dalam pekerjaan (Csikzenmihalyi, 1996); pekerjaan yang dinamis (Van den Vegt & Janssen, 2003); kompleksitas dan tuntutan pekerjaan (Shalley & Gilson, 2004); pekerjaan dengan batas waktu ketat (Parzefall, Seeck, & Leppänen, 2008); jabatan manajerial dan non-manajerial (Baumann, 2011); tipe tugas (Scott & Bruce, 1994); peran atasan (Scott & Bruce, 1994); komposisi kelompok kerja (West & Hirst, 2003); kelekatan dalam kelompok (Van der Vegt & Janssen, 2003); relasi dalam kelompok kerja (Scott & Bruce, 1994; Van der Vegt & Janssen, 2003; Van der Vegt & Janssen, 2003); konflik dalam kelompok (Janssen, 2003); dan iklim psikologis (Janssen, 2004).

Selain faktor pekerjaan, terdapat juga faktor eksternal yang dapat menjadi prediktor terkait dengan faktor-faktor di organisasi seperti struktur, ukuran dan kompleksitas organisasi (Baldrige & Burnham, 1975; Subramanian & Nilakanta, 1996; Damanpour & Gopalakrishnan, 1998);

kepemimpinan atasan (Janssen, 2005; Carmeli *et al.*, 2006; Karaman *et al.*, 2008; Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Pieterse *et al.*, 2010); *rewardy* yang diberikan perusahaan (Baumann, 2011); iklim organisasi dan budaya organisasi (Scott & Bruce, 1994; Claver *et al.*, 1998; Arvidson, Johansson & Akselson, 2006; Karaman *et al.*, 2008); dukungan manajemen (Baumann, 2011; Shirazi, Mortazavi, & Azad, 2011); komunikasi di organisasi (Möngge, Cozen, & Contractor, 1992); *knowledge sharing behavior* di organisasi (Mei *et al.*, 2011); dan memori organisasi (Moorman & Miner, 1997&1998; Chang & Cho, 2008; Mei *et al.*, 2011; Wei *et al.*, 2011). Sedangkan faktor lingkungan yang berpengaruh pada inovasi di organisasi adalah tuntutan lingkungan yang berubah (Naranjo-Gill, 2009) dan krisis di lingkungan (Jiménez-Jiménez & Sānz-Valle, 2011). Yang terakhir adalah faktor eksternal yang terkait dengan tipe-tipe inovasi (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998) dan pengaruh teknologi (Cegarra-Nevaro *et al.*, 2010).

Fokus penelitian ini adalah pada inovasi yang secara spesifik ditampilkan oleh individu di dalam suatu organisasi, yaitu perilaku inovatif individu, khususnya di lingkungan kerjanya. Sebagian besar studi tentang inovasi mengarah pada inovasi di level organisasi (Amo & Kolvereid, 2005). Padahal, inovasi adalah ide (Scott & Bruce, 1994) dan individu merupakan pencetus dan pelaksana ide inovatif. Ide datang dari individu sebagai pihak yang membawa, mengembangkan, bereaksi dan dapat memodifikasinya (Van den Ven, 1986). Getz dan Robinson (2008) menemukan bahwa hampir 80% ide inovatif muncul dari individu. Sementara hanya sekitar 20% inovasi muncul dari inisiatif organisasi. Karena itu, penelitian ini akan menyoroti perilaku inovatif sebagai variabel inovasi pada level individu di organisasi. Karena alasan itu pula, telaah mengenai berbagai faktor yang berpengaruh penting dalam rangka memahami hal-hal apa saja yang mendukung dan meningkatkan perilaku inovatif di organisasi menjadi sangat penting (Parzefall, Seeck, & Leppänen, 2008). Perilaku inovatif dalam penelitian ini merujuk pada definisi yang dikemukakan oleh Scott dan Bruce (1994) yaitu intensi individu untuk menampilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide baru di dalam pekerjaan, kelompok atau organisasi kerjanya.

Beberapa peneliti terkemuka, seperti Miner, Bassof, dan Moorman (2001) serta Jiménez-Jiménez & Sānz-Valle (2011) menemukan adanya hubungan yang positif antara kemampuan organisasi untuk belajar (*organizational learning*) dengan inovasi di organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Baker dan Sikula (1999) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi dan pengetahuan tentang organisasi adalah prediktor dari inovasi di organisasi. Ilmu pengetahuan merupakan salah satu sumber kekayaan organisasi (Drucker, 1993; Nonaka & Takeuchi, 1995; Holt *et al.*, 2007). Inovasi di

organisasi pada dasarnya adalah suatu proses belajar yang melibatkan penerimaan pengetahuan, pemaknaan, dan penggunaan pengetahuan tersebut. Pengetahuan apa yang akan disimpan dan dimanfaatkan oleh organisasi inilah yang dikenal dengan memori organisasi.

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa memori kelompok, memiliki keterkaitan dengan munculnya ide-ide baru yang ditampilkan individu pada pekerjaannya (Satziger, Garfield, & Nagasundaram, 1999). Pada penelitian ini, memori kelompok merupakan representasi dari *group support system* yang berlaku di organisasi. Memori organisasi dilihat dari sistem informasi terpadu yang berlaku di organisasi. Secara logis, informasi merupakan sesuatu yang disimpan di organisasi dan untuk organisasi tersebut sistem informasi yang penting adalah informasi yang disimpan untuk kemudian diketahui oleh seluruh anggota organisasi. Informasi ini merupakan pengetahuan yang dimiliki organisasi dan pengetahuan yang tersimpan akan menjadi memori organisasi.

Memori organisasi adalah ingatan yang dimiliki oleh organisasi yang salah satunya tercermin dari ingatan individu tentang organisasinya. Walsh dan Ungson (1991) menyebutkan bahwa memori organisasi dapat diketahui melalui simpanan memori organisasi yang dapat dipelajari melalui ingatan individu, budaya organisasi, transformasi di organisasi, struktur organisasi, lingkungan organisasi, dan arsip-arsip yang dimiliki organisasi. Dengan demikian, memori organisasi dapat didefinisikan sebagai ingatan individu yang berhubungan dengan berbagai aspek yang ada di organisasi (Dunhamm, 2010). Aspek-aspek yang terkait meliputi berbagai pengetahuan tentang organisasi, termasuk kesejarahan organisasi sebagai hasil interaksi dengan rekan kerja dan organisasi. Selanjutnya definisi dari Dunhamm akan digunakan dalam penelitian ini.

Dewasa ini peran pengetahuan di organisasi dan bagaimana organisasi belajar untuk menghadapi berbagai tantangannya mulai menjadi perhatian bagi kelangsungan organisasi. Dari hasil belajar, individu dan organisasi pada dasarnya mengharapkan adanya pengetahuan yang berguna bagi kepentingan dirinya atau organisasi. Pengetahuan yang berguna akan disimpan sebagai upaya untuk mengatasi masalah yang mungkin dihadapi di kemudian hari. Salah satu bentuk pengetahuan yang disimpan di organisasi dikenal dengan istilah memori organisasi (Walsh & Ungson, 1991; Moorman & Miner, 1997; Dunhamm, 2010). Memori organisasi dimaknai sebagai ingatan yang disimpan di organisasi yang berisi pengetahuan dari berbagai informasi dan sejarah organisasi yang diharapkan dapat dimanfaatkan kembali pada masa kini (Walsh & Ungson, 1991). Walsh dan Ungson (1991) menambahkan bahwa bentuk memori organisasi ini dapat berupa ingatan individu tentang pengetahuan mengenai organisasinya, budaya organisasi, simbol-simbol dan cerita tentang organisasi, transformasi

di organisasi, struktur organisasi, dan lingkungan fisik organisasi. Sedangkan Dunhamm (2010) menyebutkan bahwa bentuk memori organisasi dapat berupa pengetahuan individu tentang kondisi sosial politik di organisasi, pengetahuan individu tentang pekerjaannya, pengetahuan individu tentang jaringan kerjasama dengan pihak eksternal organisasi, pengetahuan individu tentang *core business* organisasi, dan pengetahuan individu tentang sejarah organisasinya.

Memori organisasi diprediksi memberikan sumbangan positif pada munculnya inovasi di organisasi, melalui adanya proses belajar yang terus menerus dilakukan di organisasi (Moorman & Miner, 1998; Shyh *et al.*, 2011). Namun pada saat tertentu, memori organisasi juga dapat menghambat munculnya inovasi, dalam hal ini improvisasi di organisasi (Moorman & Miner, 1997). Dalam penjelasannya, Moorman dan Miner menyebutkan bahwa situasi tersebut terjadi jika memori organisasi didominasi oleh memori prosedural yang kemudian akan menyebabkan adanya kekakuan yang membuat individu atau organisasi sulit membuka diri pada situasi atau pengetahuan yang baru. Jika demikian, adanya pengetahuan yang terus menerus diingat juga akan dapat menghambat proses untuk mempelajari hal baru (Chang & Cho, 2008). Hal ini disebabkan karena pada suatu ketika, beberapa pengetahuan sudah usang sehingga dapat menghambat munculnya inovasi (Cegarra, Juan, Cepeda-Carion, & Jimenez-Jimenez, 2010). Chang dan Cho (2008) bahkan menyatakan bahwa ternyata memori organisasi dianggap tidak memiliki pengaruh pada proses pembentukan produk baru. Becker dan Zirpoli (2008) menyebutkan bahwa rutinitas organisasi, yang juga merupakan salah satu bentuk memori organisasi, dapat menghambat ataupun mempercepat inovasi, tergantung rutinitas apa yang ingin dikembangkan oleh organisasi.

Proses mengingat berbeda di tingkat individu dan organisasi. Penelitian Moorman dan Miner (1997; 1998) mendefinisikan memori organisasi dalam wujud memori prosedural dan deklaratif yang digali dari memori para manajer mengenai pengetahuan apa saja yang disimpan terkait organisasinya. Di sisi lain, walaupun *outcome* yang ditampilkan sama, namun mengingat secara individu dan kolektif pada dasarnya berbeda (Fischer, 2005). Secara individu, mengingat adalah proses menerima, menyimpan, dan memanfaatkan kembali ingatan oleh individu ketika dibutuhkan. Namun ketika mengingat secara kolektif, maka akan ada proses selanjutnya yaitu proses yang melibatkan adanya peran interaksi antara individu dalam membentuk ingatan tersebut. Memori organisasi merupakan proses mengingat secara individual yang diterapkan dalam konteks organisasi, yang mengacu pada proses mengingat secara kelompok atau kolektif, dimana organisasi dianggap sebagai kelompok sosial yang juga memiliki karakteristik khusus sebagaimana kelompok sosial lainnya.

Organisasi dianggap sebagai sistem sosial yang mengarahkan perilaku individu sesuai peran, norma, dan nilai yang ada di dalam organisasi tersebut (Katz & Kahn, 1966). Karena itu, proses mengingat dalam organisasi melibatkan tidak hanya apa yang diingat, namun juga adanya interaksi antar satu individu dengan individu lainnya yang diwarnai oleh peran, nilai, dan norma yang ada di dalam organisasi tersebut sehingga memori organisasi menjadi unik jika dibandingkan dengan memori individual. Hal ini sejalan dengan pendapat Hirst dan Manier (2008) yang menyebutkan bahwa terbentuknya memori organisasi melibatkan adanya proses mengingat secara kolektif terhadap berbagai peristiwa yang dialami bersama di dalam sebuah organisasi. Karena itu, proses mengingat secara sosial dirasa lebih mampu menjelaskan fenomena memori organisasi. Pendapat ini yang diyakini oleh Kransdorf dan Williams (2000), Rowlinson (2010), dan Dunham (2010) tentang memori organisasi.

Terkait dengan perilaku inovatif di organisasi, memori organisasi adalah informasi dengan prasyarat bahwa hal-hal yang diingat dan dipertahankan dalam organisasi adalah hal-hal yang mendukung inovasi (Moorman & Miner, 1998). Karena itu, individu diharapkan dapat menampilkan informasi terkait organisasi sebagai informasi yang diketahui dan diingat yang akan mendukung munculnya inovasi. Jika apa yang diingat dan dipertahankan di organisasi bukan sesuatu yang terkait inovasi, akan sulit bagi individu dan organisasi menampilkan perilaku yang terkait dengan inovasi di organisasi.

Menurut Rowlinson (2010), pendekatan yang digunakan kaum *managerialist* masih kurang komprehensif untuk mengangkat aspek sosial dan kesejarahan dari memori organisasi. Padahal dalam proses pembentukan memori, pengalaman subyektif manusia diperlukan dalam proses mengingat informasi. Pengalaman subjektif tersebut akan dikonfirmasi dengan pengalaman subjektif individu lain yang menjadi kesepakatan dalam kelompok tersebut (Fischer, 2005). Dalam konteks organisasi yang melibatkan sekumpulan individu yang memiliki tujuan bersama untuk menggerakkan organisasi pada satu tujuan bersama, memori tidak hanya dipandang sebagai kumpulan informasi yang dimiliki bersama oleh seluruh anggota organisasi, namun juga sebagai ingatan kolektif yang dipertahankan karena adanya kesepakatan dari semua individu di organisasi.

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa memori organisasi menjadi salah satu aset yang dimiliki organisasi ketika informasi dapat diakses dan dimanfaatkan saat mengadopsi informasi dari luar, yang dapat meningkatkan ide kreatif di organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ide dan data yang disimpan sebagai memori organisasi akan berakibat pada kuatnya

memori organisasi yang mendukung penciptaan hal-hal baru di organisasi (Cohen & Levinthal, 1990). Hal ini dimungkinkan karena memori organisasi memiliki peran untuk membantu organisasi dalam menghindari kesalahan yang pernah dilakukan sebelumnya, memastikan terus berlangsungnya proses yang sudah tepat dan menggambarkan harapan masa lalu dan masa kini yang dimiliki oleh para karyawan di organisasi (Lai, Huang, Lin, & Kao, 2011). Dengan memori organisasi yang dimilikinya, maka organisasi dan juga individu di organisasi akan lebih mudah mengenal proses yang ada, sehingga akan dapat mempelajari hal baru untuk kemudian melakukan modifikasi pengetahuan yang sudah ada. Karena itu, hal ini diharapkan dapat mendukung inovasi.

Memori organisasi memiliki beragam cara untuk diakses sehingga memori tersebut dapat digunakan untuk kepentingan organisasinya (Walsh & Ungson, 1991). Hanya saja, tergantung ingatan mana yang dapat diakses dan diaktifkan, maka ingatan tersebut yang akan memengaruhi proses berpikir individu di organisasi tersebut. Kemampuan untuk mengakses pengetahuan merujuk pada konstruk atau skema yang khas, yang muncul dari ingatan yang potensial agar dapat digunakan dalam pemrosesan informasi (Higgins & King, 1981 dalam Baldwin, 1996). Oleh karena itu, individu yang tidak memiliki ingatan tentang suatu hal, tidak akan dapat mengakses informasi tersebut sehingga tidak dapat memanfaatkannya dalam proses berpikir yang akan menuntun pada munculnya sebuah perilaku. Mekanisme ingatan diperlukan untuk memastikan bahwa apa yang dipelajari, diingat dan disimpan serta diambil dari ingatan memang merupakan suatu hal yang diperlukan (Walsh & Ungson, 1991).

Karena itu, adanya pengetahuan tentang organisasi yang disimpan individu diharapkan akan menjadi modal yang positif karena pengetahuan tersebut mendukung individu agar dapat menampilkan perilaku inovatif tersebut. Ketika individu mengingat bahwa ia memiliki dukungan dari organisasi, berbagai pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya dengan baik, kerjasama yang dapat diandalkan di organisasinya, dan juga mengingat tentang *core business* organisasi dan ingat sejarah organisasinya, maka ia diharapkan tahu apa yang diinginkan organisasi sehingga ketika diharapkan untuk berinovasi, ia pun dapat menampilkannya. Karena itu, hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah adanya hubungan antara memori organisasi dengan perilaku inovatif karyawan.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang menggunakan metode survei dengan cara menyebarkan kuesioner. Tujuan penelitian adalah melakukan uji hipotesis. Penelitian ini dilakukan pada PT X yang memiliki visi misi inovasi. PT X merupakan sebuah

perusahaan yang relatif baru, yang bergerak di bidang produksi dan penjualan produk elektronik berbasis tenaga surya. Sebagai salah satu dari enam perusahaan sejenis dan berfokus pada teknologi tingkat tinggi yang ada di Indonesia, perusahaan yang berdiri sekitar tahun 2006 ini berupaya mengembangkan diri untuk dapat terus mengenalkan dan menciptakan produk-produk yang dapat menarik perhatian para konsumen. Visi misi perusahaan ini adalah untuk menjadi perusahaan yang inovatif dan memberikan kesejahteraan bagi masyarakat Indonesia (Website Perusahaan, 2012). Pangsa pasar di Indonesia sangat potensial. Namun mengingat produk yang dipasarkan relatif baru, perusahaan ini perlu menciptakan berbagai strategi untuk memproduksi barang dan melakukan pemasaran secara inovatif agar diminati dan dibeli masyarakat sehingga produknya laku terjual. Karakteristik tersebut menjadi alasan mengapa penelitian dilakukan di perusahaan ini. Dari tiga tahapan fase perkembangan organisasi, PT X masih berada pada tahap *growth* (Jones, 1994). Pada tahap ini, organisasi perlu terlihat inovatif untuk menghadapi tantangan sebagai organisasi yang sedang tumbuh dan harus mempertahankan diri agar tetap dapat melangsungkan hidupnya.

Responden penelitian adalah karyawan di PT X yang sudah bekerja di perusahaan selama minimal 1 tahun,

berstatus karyawan tetap, dan berasal dari level manajerial dan non-manajerial dari semua divisi di PT X. Responden berasal dari semua level jabatan karena dalam konteks penelitian ini semua karyawan perusahaan diharapkan dapat menampilkan perilaku inovatif sesuai dengan karakteristik jabatannya karena mereka diharapkan dapat mendukung tercapainya visi dan misi organisasi sebagai perusahaan yang inovatif di bidangnya.

Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *non-probability sampling*. Kuesioner yang diizinkan untuk disebar ke perusahaan sejumlah 150 buah. Kuesioner yang kembali kepada peneliti adalah 123 buah. Namun hanya terdapat 100 kuesioner yang layak olah. Karena itu, jumlah responden yang bisa diikuti dalam penelitian ini adalah 100 orang responden. Adapun sebaran data demografis responden adalah sebagaimana Tabel 1.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah survei dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner yang digunakan adalah adaptasi dari Skala Memori Organisasi (Dunham, 2010). Skala Memori Organisasi terdiri dari 5 dimensi yang terdiri dari dimensi pengetahuan tentang kondisi sosial politik di organisasi, pengetahuan tentang pekerjaan, pengetahuan mengenai

**Tabel 1. Sebaran Data Demografis Responden Penelitian**

Variabel Demografis	Kategori	Jumlah
Jenis Kelamin	Laki-laki	74
	Perempuan	26
Usia	15-21 tahun	41
	22-40 tahun	54
	>40 tahun	5
Pendidikan	SMA/SMK	78
	D3	13
	S1	9
Status pernikahan	Belum menikah	48
	Menikah	52
Lama kerja	<2 tahun	38
	2-10 tahun	60
	>10 tahun	2
Tipe pekerjaan	Administrasi	32
	Produksi	68
Level jabatan	Manajerial	46
	Non manajerial	54
Total		100

jaringan kerjasama eksternal organisasi, pengetahuan tentang industri khususnya tentang *core business* organisasi, dan pengetahuan tentang sejarah organisasi. Total item secara keseluruhan adalah 21 butir. Kuesioner berbentuk skala Likert dengan kisaran respon antara 1-6, dimana 1 berarti sangat tidak setuju hingga 6 yang berarti sangat setuju. Untuk menggunakan skala ini, dilakukan adaptasi dari bahasa Inggris ke bahasa Indonesia. Karena itu, dilakukan perhitungan reliabilitas yang menemukan koefisien *Cronbach Alpha* yaitu  $\alpha=0,75$ . Kaplan and Saccuzo (2009) menyebutkan bahwa koefisien reliabilitas yang dapat diterima adalah minimum 0,7-0,8. Dengan demikian, skala ini cukup reliabel untuk digunakan.

Skala kedua adalah Skala Perilaku Inovatif di tempat kerja (Janssen, 2000). Skala ini terdiri dari tiga dimensi perilaku inovatif yaitu *idea generalization*, *idea promoting* dan *idea realization*. Masing-masing dimensi diwakili oleh 3 butir pernyataan sehingga total skala terdiri dari sembilan butir. Kuesioner ditampilkan dalam

bentuk skala Likert, dimana responden diminta untuk memberikan respon dengan memilih antara 1-6, dengan 1 bermakna tidak pernah dan 6 adalah selalu. Skala ini bersifat *unidimensional*. Karena itu, hanya akan diperoleh satu skor total yang meliputi ketiga dimensi yang telah disebutkan untuk dapat menjelaskan perilaku inovatif karyawan. Reliabilitas skala adalah  $\alpha=0,80$ .

Untuk melakukan pengolahan terhadap data yang diperoleh, peneliti melakukan analisis deskriptif untuk mengolah data demografis, korelasi *Pearson Product Moment* untuk melihat korelasi antara memori organisasi dan perilaku inovatif karyawan dan analisis regresi *hierarchical-multiple regression* untuk melihat sumbangan memori organisasi pada perilaku inovatif karyawan. Sedangkan untuk menganalisis faktor demografis digunakan analisis regresi bertahap, baik untuk melihat sumbangan faktor demografis pada variabel perilaku inovatif karyawan dan juga pada memori organisasi. Dalam prosesnya, peneliti menggunakan program SPSS 20.0 untuk melakukan pengolahan data tersebut.

**Tabel 2. Contoh Butir untuk Skala Memori Organisasi**

Dimensi	Contoh Butir
Pengetahuan tentang kondisi sosial politik di organisasi	Saya tahu orang yang bersedia mendukung agar ide-ide baru dapat diterima di perusahaan/organisasi ini Saya kurang tahu siapa yang bertanggung jawab untuk membuat keputusan penting di perusahaan/organisasi ini
Pengetahuan tentang pekerjaan	Saya tahu bagaimana menjalankan tugas-tugas agar berjalan efektif Saya memiliki pengetahuan yang masih kurang mendetail mengenai aspek-aspek yang bersifat spesifik di perusahaan/organisasi saya
Pengetahuan mengenai jaringan kerjasama eksternal organisasi	Saya tahu pihak-pihak yang dapat memberikan informasi akurat mengenai bisnis perusahaan
Pengetahuan tentang industri khususnya tentang <i>core business</i> organisasi	Saya tahu performa perusahaan/organisasi yang sejenis dengan perusahaan/organisasi saya
Pengetahuan tentang sejarah organisasi	Saya tahu peristiwa apa yang menjadi penyesalan terbesar yang pernah dialami perusahaan/organisasi ini Saya kurang tahu siapa yang bertanggung jawab sepenuhnya pada kemunduran yang pernah dialami oleh perusahaan/organisasi ini

**Tabel 3. Contoh Butir untuk Skala Perilaku Inovatif Karyawan**

Dimensi	Contoh Butir
<i>Idea generalization</i>	Saya berusaha mencari metode kerja yang baru
<i>Idea promoting</i>	Saya berusaha mendapatkan persetujuan untuk ide-ide inovatif yang saya sampaikan
<i>Idea realization</i>	Saya berusaha mewujudkan ide-ide baru saya menjadi aplikasi atau program yang dapat dijalankan

### 3. Hasil dan Pembahasan

Analisis yang dilakukan dimulai dengan memastikan terlebih dahulu kontrol terhadap variabel yang akan dilihat dalam analisis regresi. Peneliti ingin memastikan terlebih dahulu mana variabel demografis yang memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan perilaku inovatif karyawan. Hasilnya terangkum dalam Tabel 4:

Dari analisis, diketahui bahwa dari berbagai variabel demografis yang disertakan dalam penelitian ini hanya variabel tipe kerja ( $r=0,325$ ;  $p<0,05$ ) dan level pendidikan ( $r=0,248$ ;  $p<0,05$ ) yang memiliki korelasi positif dan signifikan. Karena itu, dari variabel demografis yang ada yaitu jenis kelamin, usia, level pendidikan, lama kerja, tipe kerja, dan status pernikahan, maka hanya variabel tipe kerja dan level pendidikan saja yang bisa disertakan dalam analisis selanjutnya. Selanjutnya, analisis Bi-Korelasi menemukan hasil yang terangkum dalam Tabel 5.

Dari tabel terlihat bahwa korelasi *Pearson Product Moment* antara memori organisasi dan perilaku inovatif karyawan adalah sebesar  $r= 0,35(p<0,01)$ . Dengan demikian, korelasi antara kedua variabel ini adalah positif dan signifikan. Hal ini mendukung hipotesis penelitian bahwa memori organisasi memiliki korelasi dengan perilaku inovatif karyawan. Korelasi yang muncul adalah korelasi positif. Hal ini menunjukkan

jika memori organisasi karyawan kuat, maka perilaku inovatif karyawan tersebut juga akan meningkat. Sebaliknya, jika memori organisasi karyawan melemah, maka perilaku inovatifnya juga akan menurun. Dengan demikian, hipotesis alternatif yang diajukan peneliti pun dapat diterima. Selanjutnya level pendidikan juga memiliki korelasi yang positif dan signifikan dengan perilaku inovatif karyawan ( $r=0,248$ ;  $p<0,05$ ) dan tipe kerja ( $r=0,325$ ;  $p<0,01$ ).

Dari hasil analisis hubungan terhadap data yang dilakukan, menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara memori organisasi dengan perilaku inovatif di tempat kerja (Tabel 5) mendukung beberapa penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa memori yang disimpan di organisasi akan mendukung munculnya perilaku inovatif karyawan di tempat kerja. Penelitian Moorman dan Miner (1998) yang mengangkat memori organisasi menyebutkan bahwa memori organisasi menyediakan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan inovasi. Memori yang disimpan organisasi lebih menasar pada apa yang dimiliki organisasi, dalam hal ini keahlian, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki organisasi yang dinilai oleh para manajer dalam kaitannya dengan inovasi di organisasinya.

Hasil penelitian Kryokopulous (2011) juga menunjukkan bahwa memori organisasi positif mendukung inovasi di organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini

**Tabel 4. Hasil Uji Korelasi Variabel Demografis dengan Variabel Perilaku Inovatif Karyawan dan Memori Organisasi**

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8
Lama kerja	1							
Tipe kerja	0,173	1						
Level jabatan	-0,137	-0,756**	1					
Usia	0,570**	0,307**	-0,264**	1				
Jenis kelamin	0,191	0,046	0,135	0,094	1			
Pendidikan	0,158	0,599**	-0,535**	0,282**	-0,111	1		
Status Nikah	0,451**	0,211*	-0,244*	0,582**	0,250*	0,124	1	
PI Inovatif	-0,016	0,325**	-0,380**	0,074	-0,386**	0,248*	-0,031	1
Memori org	0,077	0,219*	-0,275**	0,141	-0,125	0,225*	0,094	0,352**

\*\*\*) Korelasi signifikan pada level .01 (2 – arah)

\*) Korelasi signifikan pada level .05 (2 – arah)

**Tabel 5. Hasil Bi-Korelasi antar Variabel**

Variabel	Rata-rata	SD	1	2	3	4
Perilaku Inovatif	32,5	9,07	1			
Memori Organisasi	83,6	9,79	0,352**	1		
Level Pendidikan	-	-	0,248*	0,225*	1	-
Tipe Kerja	-	-	0,325**	0,219*	-	1

\*\*\*) Korelasi signifikan pada level 0,01 (2-arah)

\*) Korelasi signifikan pada level 0,05 (2-arah)

**Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Tingkat Berganda terhadap Perilaku Inovatif Karyawan**

Variabel	Langkah 1	Langkah 2
Variabel Demografis :		
Tipe Kerja	.275	.237
Level Pendidikan	.084*	.041*
Variabel Bebas :		
Memori organisasi	-	.291
R <sup>2</sup>	.110	.190
$\Delta R^2$	.045	.080
F	6.005	7.493
Sig. F	.003*	.000*
df1, df2	2, 97	3, 96

mendukung bahwa memori organisasi juga mendukung inovasi dari peranan karyawan di organisasi melalui perilaku inovatifnya. Hal ini juga sesuai dengan pendapat yang menyebutkan bahwa untuk dapat menampilkan perilaku inovatif, individu memerlukan informasi yang memberikan mereka pengetahuan dan dukungan dari organisasi (Cingöz & Akdoğan, 2011).

Setelah diketahui hasil uji korelasi tersebut, barulah dilakukan analisis regresi tingkat berganda (*hierarchical-multiple regression*) untuk melihat sumbangan yang diberikan oleh variabel demografis dan jika dikaitkan dengan variabel bebas yang diteliti. Hasilnya terangkum dalam Tabel 6.

Dengan metode analisis regresi tingkat berganda diketahui bahwa secara bersama-sama – tipe pekerjaan, level pendidikan dan memori organisasi – dapat memprediksi perilaku inovatif di tempat kerja sebesar 19% ( $R^2=0,190$ ;  $\Delta R^2=0,080$ ;  $F(3,96)$ ;  $p=7.493$ ; 95%). Tabel 6 juga menunjukkan bahwa masih terdapat 81% variabel lain yang berkontribusi untuk dapat memunculkan perilaku inovatif di tempat kerja. Kemudian, analisis regresi tingkat berganda ini juga menunjukkan bahwa ketika tipe kerja dan level pendidikan diolah bersama untuk melihat pengaruhnya pada perilaku inovatif di tempat kerja (Langkah 1), dan kemudian tipe kerja, level pendidikan dan memori organisasi diolah secara bersama (Langkah 2), maka terlihat bahwa hanya level pendidikan saja yang memiliki kontribusi signifikan pada terbentuknya perilaku inovatif di tempat kerja (lihat Tabel 6). Dengan demikian, pada responden di PT X ini, level pendidikan karyawan yang saat ini aktif di PT X adalah prediktor yang paling kuat sebagai peramal munculnya perilaku inovatif di tempat kerja.

Hal ini juga menunjukkan bahwa untuk dapat memunculkan perilaku inovatif karyawan, diperlukan hal-hal lain (selain memori organisasi) yang dapat memunculkan perilaku tersebut. Misalnya, beberapa studi menyebutkan bahwa faktor kepemimpinan atasan berperan untuk memperkuat munculnya perilaku inovatif individu di organisasi (Scott & Bruce, 1994).

Selain itu, budaya organisasi (Lemon & Sahota, 2004) atau iklim organisasi juga akan menguatkan kemungkinan untuk memunculkan perilaku inovatif karyawan (Scott & Bruce, 1994). Dengan demikian, pada penelitian selanjutnya, variabel-variabel ini perlu diperhitungkan untuk melihat kontribusinya pada perilaku inovatif di tempat kerja.

Organisasi yang memiliki budaya inovatif seyogyanya akan mempertahankan berbagai pengetahuan dan informasi yang juga bersifat inovatif. Seperti pendapat Poulton (2005) yang menyebutkan bahwa organisasi yang memiliki budaya inovatif dan mengidentifikasi dirinya dengan inovasi, maka akan memberikan informasi tentang inovasi pada para karyawannya. Contohnya seperti perusahaan Apple yang mengidentifikasi dirinya sebagai organisasi yang inovatif. Karena itu, dari awal organisasi mendoktrin para karyawan melalui berbagai informasi tentang perusahaan sebagai organisasi yang inovatif. Dengan harapan agar informasi tersebut akan tertanam pada diri karyawan sehingga akan mengarahkan perilaku mereka agar mendukung inovasi di organisasi.

Salah satu penyebab tidak signifikannya peran memori organisasi pada analisis berganda adalah alat ukur yang dipakai. Penelitian ini menggunakan alat ukur yang dibuat Dunham (2010). Hasil analisis menunjukkan bahwa perlu ada penyesuaian skala karena konteks penelitian ini dikaitkan dengan inovasi di organisasi. Dalam skala tersebut, memori organisasi tercakup dalam lima dimensi yaitu dimensi pengetahuan tentang kondisi sosial politik di organisasi, pengetahuan tentang pekerjaan, pengetahuan mengenai jaringan kerjasama eksternal organisasi, pengetahuan tentang industri khususnya tentang *core business* organisasi, dan pengetahuan tentang sejarah organisasi. Penggalian memori organisasi pada karyawan melalui pendekatan kualitatif juga sebaiknya dilakukan untuk memastikan apakah pengetahuan yang dimaksud memang merupakan ingatan kolektif yang merepresentasikan memori organisasi di perusahaan tersebut. Diharapkan bahwa ingatan yang teraktivasi benar-benar menggambarkan apa yang ingin digali (Baldwin, 1996), yang dalam penelitian ini terfokus pada



inovasi di organisasi. Kemudian, untuk memastikan bahwa ingatan yang digali merupakan ingatan kolektif maka alat ukur perlu menggunakan kata “kami” untuk menggantikan kata “saya” pada setiap butir pernyataan (Fischer, 2005).

Dari hasil analisis regresi ditemukan bahwa level pendidikan adalah variabel yang memiliki hubungan signifikan dengan perilaku inovatif di PT X. Penelitian mengenai perilaku inovatif karyawan memuat variabel level pendidikan sebagai salah satu variabel yang harus diperhatikan dalam penelitian. Scott dan Bruce (1994) dan Baunmann (2011) juga menemukan bahwa level pendidikan individu berpengaruh pada munculnya perilaku inovatif karyawan. Karenanya, penting bagi perusahaan yang akan mengembangkan perilaku inovatif karyawannya untuk memerhatikan tingkat pendidikan para karyawan. Karena semakin tinggi level pendidikan, diharapkan akan lebih mudah bagi karyawan untuk menampilkan inovasi. Bahkan, di PT X ini diketahui bahwa dibandingkan memori organisasi dan tipe kerja, level pendidikan secara konsisten berpengaruh secara signifikan ketika ketiga variabel tersebut diolah bersama (lihat table 6).

Terkait dengan karakteristik organisasinya, perusahaan yang menjadi tempat pengambilan data merupakan perusahaan yang saat ini berada dalam tahap perkembangan. Pada tahap perkembangan, perusahaan sedang berusaha untuk mengembangkan diri sehingga komitmen dari para karyawan sebagai individu yang ada di organisasi menjadi sangat diperlukan (Jones, 1994). Pada perusahaan yang sedang mencari jati diri dan berusaha mempertahankan diri, fase ini termasuk penting karena akan menentukan apakah perusahaan akan berlanjut atau harus berhenti hingga di sini. Salah satu bentuk komitmen yang diharapkan adalah dengan menampilkan perilaku sesuai dengan tujuan organisasi, dalam hal ini perilaku inovatif di organisasi. Dengan dukungan memori organisasi yang kuat, maka hal ini akan memungkinkan untuk dicapai. Memori organisasi yang kuat akan tercipta ketika terdapat ikatan antar individu, demikian pula ikatan antara individu dengan organisasinya.

#### 4. Simpulan

Dengan memerhatikan hasil penelitian di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa pada dasarnya memori organisasi berhubungan secara positif dengan perilaku inovatif di organisasi. Hanya saja jika ditelaah kontribusinya secara bersama-sama antara memori organisasi, tipe kerja, dan level pendidikan, maka hanya level pendidikan yang menjadi prediktor paling kuat pada perilaku inovatif di PT X. Karena itu, dalam penelitian ini, ada hal-hal yang masih perlu diperhatikan mengingat adanya keterbatasan dalam penelitian, terutama keterbatasan dalam alat ukur dan metode riset.

Pengukuran memori organisasi yang lebih mendalam melalui analisis kualitatif sebaiknya dilakukan untuk memastikan ingatan kolektif yang dimiliki karyawan tentang organisasinya. Pengembangan alat ukur memori organisasi melalui penggalian isi memori secara kualitatif mungkin dapat dilakukan agar lebih tepat menggambarkan hal-hal apa saja yang sebaiknya diingat oleh karyawan untuk mendukung munculnya perilaku inovatif karyawan di organisasi.

Ada juga beberapa keterbatasan terkait responden. Jumlah responden yang terbatas dan hanya berasal dari satu perusahaan, yang menyebabkan belum dapat dilakukannya generalisasi hasil pada populasi karyawan yang lebih besar dan pada jenis perusahaan yang berbeda, sehingga masih dimungkinkan untuk melakukan pengambilan data pada lingkup yang lebih luas. Selain itu, jumlah responden kemungkinan juga masih memengaruhi koefisien korelasi dan sumbangan yang diberikan memori organisasi dengan perilaku inovatif di tempat kerja. Dengan demikian, penelitian lanjutan dengan jumlah responden lebih banyak dan dari beragam perusahaan/organisasi masih dapat dikembangkan.

Telaah teoritis lebih lanjut juga dapat dilakukan untuk melihat kemungkinan adanya variabel mediator atau variabel lain yang memengaruhi relasi antara memori organisasi dengan perilaku inovatif di tempat kerja, misalnya peran atasan atau budaya di organisasi. Selain itu, melihat hubungan antara memori organisasi dan perilaku inovatif pada perusahaan dengan jenis perusahaan dan tipe inovasi yang berbeda juga masih mungkindilakukan sehingga akan memperkaya hasil-hasil penelitian seputar perilaku inovatif di tempat kerja.

#### Daftar Acuan

- Amo, B.W. (2005). Employee innovation behavior. *Unpublished dissertation Bodø Graduate School of Business Bodø Regional University, Norway*. Retrieved from [http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/140350/Aamo\\_B.pdf?sequence=1](http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/140350/Aamo_B.pdf?sequence=1).
- Amo, B.W., & Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Entreprising Culture*, 13(1), 7-20.
- Arvidson, M., Johansson, C.R., Ek, A., & Akselsson, R. (2006). Organizational climate in air traffic control innovativeness preparedness for implementation of new technology and organizational development in a rule governed organization. *Applied Ergonomics*, 37, 119-129.
- Baldrige, J.V., & Burnham, R.A. (1975). Organizational innovation: Individual, organizational and environmental impacts. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 165-176.

- Baldwin, M.W., Keelan, J.P.R., Fehr, B., Enns, V., & Koh-Rangarajoo, E. (1996). Social cognitive conceptualization of attachment working models: availability and accessibility effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 94-109
- Baker, W.E., & Sikula, J.M. (1999). Thesynergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of Academic Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Baumann, P.K. (2011). *The relationship between individual and organizational characteristics and nurse innovation behavior*. Unpublished dissertation, School of Nursing, University Graduate School Indiana University. Retrieved from
- Becker, M.C., & Zirpoli, F. (2007). Applying organizational routines in analyzing the behavior of organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66, 128-148.
- Camison, C., & Villar-Lopez, A. (2011). Non-technical innovation: organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40, 1294-1304.
- Carmelli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self leadership skill and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Cegarra, N., Juan, G., Cepeda-Carion, G., & Jimenez-Jimenez, D. (2010). Linking unlearning with innovation through organizational memory and technology. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(1), 1-10.
- Cegarra, N., Juan, G., Sanchez, P., & Teresa, M. (2011). Influence of the open-mindedness culture on organizational memory: an empirical investigation of Spanish SME's. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 1-18.
- Chang, D.R., & Cho, H. (2008). Organizational memory influences new product success. *Journal of Business Research*, 61, 13-23.
- Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Sciences Quarterly*, 35, 569-596.
- Cohen, M.D., & Bacdayan, P. (1994). Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 5(4), 554-568.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harperscollins Publishers, Inc.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environment change. *Journal of Engineering Technology Management*, 15, 1-24.
- Drucker, P.F. (1993). *Postcapitalist Society*. New York: Harpercollins Publishers, Inc.
- Dunham, A.H. (2010). *Knowledge management in the context of an ageing workforce: organizational memory and mentoring*. Unpublished dissertation, Departement of Psychology, University of Canterbury..
- Fang, S.R., Fang, S.C., Chou, C.H., Yang, S.M., & Tsai, F.S. (2011). Relationship learning and innovation: the role or relationship-specific memory. *Industrial Marketing Management*, 40, 743-753.
- Feldman, M.S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, 11(6), 611-629.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics using SPSS* (2nd ed.). London, UK: Sage Publications Ltd.
- Fischer, R. (2005). Multilevel approaches in organizational settings: opportunities, challenges and implication for cross cultural research. In Van de Vijver, F.J.R., Van Hemert, D.A., & Poortinga, A. (Ed). *Individuals and Cultures in Multi-level Analysis*. New York: Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum.
- Getz, I., & Robinson, A.G. (2003). Innovative or die: is that a fact? *Creativity Innovation Manage*, 12( 3),130-136.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Hennesey, B.A., & Amabile, T.A. (2010). Creativity. *Annual Review Psychology*, 61, 569-598.
- Holt, D.T., Bartzack, S.E., Clark, S.W., & Trent, M.R. (2007).The development of an instrument to measure readiness for knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 5, 75-92.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perception of efforts reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Janssen, O. (2003). Innovative behavior and job involvement at the process of conflict and less satisfactory relations with co-worker. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347-364.
- Janssen, O. (2004). How fairness perception make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201-215.

- Janssen, O. (2005). The Joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovation behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 573-579.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sānz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning and performance. *Journal of Business Research*, 64, 408-417.
- Jones, G.R. (1994). *Organization Theory, Text and Cases* (2nd ed.). USA: Addison-Wesley Longman Publishing Company, Inc.
- Karaman, A., K k, S.B., Hasiloglu, S.B., & Rivera, M. (2008). Vision, creativity, strategic innovation and transformational leadership. *Problems and Perspective in Management*, 6(2), 104-109.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). The social psychology of organizations. Diunduh pada 13 Maret 2012 dari <http://garfield.library.upenn.edu/classics1980/A1980JY55100001.pdf>.
- Kransdorf, A., & Williams, R. (2000). Managing organizational memory: The new competitive imperative. *Organizational Development Journal*, 18(1), 107-117.
- Kyriakopoulos, K. (2011). Improvisation in product innovation: The contingent role of market information sources and memory types. *Organizations Studies*, 32(8), 1051-1078.
- Lahaie, D. (2005) "The impact of corporate memory loss: What happens when a senior executive leaves?", *Leadership in Health Services*, 18(3), 35-48.
- Lai, M.C., Huang, H.C., Lin, L.H., & Kao, M.C. (2011). Potential of organizational memory for creating service performance: A cross-level analysis. *Expert Systems with Applications*, 38, 10493-10498.
- Lee, W.L., Lai, M.C., Lin, L.H., & Huang, H.C. (2011). Value creation potential of individual and organizational memory in health care services. *Expert Systems with Application*, 38, 10658-10664.
- Lin, M.L., & Cheng, P.Y. (2012). The willingness of business student on innovative behavior within the theory of planned behavior. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 62, 355-359.
- Miner, A.S., Bassof, P., & Moorman, C. (2001). Organizational improvisation and learning: A field of study. *Administrative Science and Quarterly*, 46(2), 304-337.
- Moorman, C., & Miner, A.S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal Marketing Research*, 34, 91-106.
- Moorman, C., & Miner, A.S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academic Management Review*, 23, 698-723.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. UK: Oxford University Press.
-  stergaard, C.R., Timmermans, B., & Kristinson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40, 500-509.
- Paper, D.J., & Johnson, J.J. (1997). A theoretical framework linking creativity, empowerment and organizational memory. *Creativity and Innovation Management*, 6(1), 32-44.
- Parzefall, M.R., Seeck, H., & Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: A review. *LTA* 2(8), 165-182.
- Poulton, M.S. (2005). Organizational storytelling, ethics and morality: How stories frame limits of behavior in organizations. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, 10(2), 500-509.
- Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A., & Procter, S. (2009). Social remembering and organizational memory. *Organization Studies*, 31(1), 70-87.
- Rowlinson, M. (2010). Organizational memory: Narrative control and resistance. *Ephemera Reviews Theory and Politics in Organization*. Diunduh 2 Februari 2013 dari <http://www.ephemerajournal.org/contribution/organizational-memory-narrative-control-and-resistance.html>.
- Satzinger, J.W., Garfield, M.J., & Nagasundaram, M. (1999). The creative process: The effects of groupmemory on individual idea generation. *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 143-160.
- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the work place. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C.E., Jing Z., & Oldham, G.R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933-958.
- Su, C.H., Ming, C.W., & Chun, H.C. (2010). Employee's personality traits, work motivation and innovative behavior in marine tourism industry. *Journal Service Science & Management*, 3, 198-205.

Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovations, types of innovations and measures of organizational performance. *International Journal Management Science*, 24(6), 631-647.

Van den Ven, A. (1986). Central problems in management of innovation. *Management Science*, 32, 590-607.

Van der Vegt, G.S., & Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29, 729-751.

Walsh, J.P., & Ungson, G.R. (1991). Organizational memory. *The Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.