



Studi Kualitatif: Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Inovasi di Sektor Publik Kabupaten Gresik

Muhammad Maulana Ardiansyah ^{1*}, Khoiril Chilmy ², Muhammad Alkirom Wildan ³

¹⁻³ Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia

Email : 220211100014@student.trunojoyo.ac.id ^{1*}, 220211100030@student.trunojoyo.ac.id ², wildan.alkirom69@trunojoyo.ac.id ³

Abstract, *The purpose of this study is to examine the implementation of human resource management (HRM) practices that facilitate innovation in the public sector in a developing country. Qualitative method was engaged whereby a semi-structured interview was conducted to get the responses of two groups of employees which are top management and executive in two types of public organizations which are awarded and non-awarded. The collected data was later analyzed thematically. The results show that there are differences and similarities among the public agencies in terms of their implementation of HRM practices that facilitate innovation. Apparently, the awarded public agencies do follow HRM practices that really facilitate innovation such as local training, provide more types of rewards to their employees and set a higher minimum level of innovation in their performance evaluation. This research confines only 10 public agencies in Gresik. Future studies might want to include a larger sample size to make the findings more extensive. It also would be interesting to know different approaches in HRM implemented in the private organizations as well as to examine their influences on performance and other organizational factors. Good and fair HRM practices such as training, reward and performance appraisal practices that focus on innovation facilitate and produce more innovative employees and organization innovation. Thus, public managers should implement them to a higher extent.*

Keywords: *Human resource management practices, Innovation, Public sector, Gresik*

Abstrak, Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji penerapan praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) yang memfasilitasi inovasi di sektor publik di negara berkembang. Metode kualitatif digunakan dengan melakukan wawancara semi-terstruktur untuk mendapatkan tanggapan dari dua kelompok karyawan, yaitu manajemen puncak dan eksekutif di dua jenis organisasi publik yang menerima penghargaan dan yang tidak menerima penghargaan. Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara tematis. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat perbedaan dan kesamaan di antara lembaga publik dalam hal penerapan praktik SDM yang memfasilitasi inovasi. Rupanya, lembaga publik yang menerima penghargaan mengikuti praktik SDM yang benar-benar memfasilitasi inovasi seperti pelatihan lokal, memberikan lebih banyak jenis penghargaan kepada karyawannya, dan menetapkan tingkat inovasi minimum yang lebih tinggi dalam evaluasi kinerja mereka. Penelitian ini hanya membatasi 10 lembaga publik di Gresik. Penelitian selanjutnya mungkin ingin menyertakan ukuran sampel yang lebih besar agar temuannya lebih luas. Akan menarik juga untuk mengetahui berbagai pendekatan dalam SDM yang diterapkan di organisasi swasta serta untuk menguji pengaruhnya terhadap kinerja dan faktor organisasi lainnya. Praktik manajemen sumber daya manusia yang baik dan adil seperti pelatihan, penghargaan, dan praktik penilaian kinerja yang berfokus pada inovasi memfasilitasi dan menghasilkan karyawan dan organisasi yang lebih inovatif.

Kata-kata Kunci: Praktik manajemen sumber daya manusia; Inovasi; Sektor Publik; Negara berkembang; Gresik

1. PENDAHULUAN / INTRODUCTION

Mengingat situasi persaingan global, organisasi pemerintah publik dan negara bagian belum menyadari tekanan untuk berinovasi karena memiliki kekuatan monopoli dalam menyediakan layanan. Karyawan juga enggan untuk melakukan inovasi karena sistem penghargaan dan insentif yang buruk. Namun, dalam dekade terakhir, kebutuhan akan inovasi telah meningkat di organisasi milik negara di seluruh dunia. Organisasi telah dihadapkan untuk

melakukan secara efisien dan efektif seperti organisasi swasta. Dalam skenario ini, pemerintah juga mencoba mengembangkan strategi untuk mempromosikan inovasi dalam organisasi melalui perekrutan staf terampil, meningkatkan sistem operasi, atau menjual infrastruktur dan properti tradisional. Inovasi telah menjadi topik hangat di organisasi publik dan pemerintah. Karena terbukti bahwa metode tradisional untuk mengoperasikan organisasi kurang efektif dalam motivasi dan pengembangan kreativitas karyawan, yang berkontribusi dengan menghadapi perubahan yang cepat dan ketidakpastian, organisasi-organisasi tersebut perlu mengubah metode dan teknik mereka untuk tampil inovatif.

Organisasi sedang membentuk kembali cara mereka menjalankan bisnis, menjadikannya lebih kreatif, memotivasi, kompetitif, dan tak terkalahkan karena pertumbuhan perubahan global. Pertumbuhan teknologi yang cepat ini juga secara dramatis mengubah iklim organisasi di beberapa negara, seperti Indonesia. Negara ini menghadapi ketidakstabilan, kompleksitas, dan ketidakpastian dalam skenario bisnisnya. Memang, iklim kompetitif diperlukan untuk mengatur ulang strategi, inovasi, fleksibilitas, dan ketidakpastian iklim. Dengan demikian, para peneliti menunjukkan bahwa organisasi di Indonesia berjuang untuk mengatasi inovasi dan kemajuan mereka, dan alasan dasar di balik kurangnya inovasi organisasi adalah kurangnya teknologi baru, kurangnya pengetahuan, dan keterampilan kompetitif.

Organisasi semi-pemerintah didefinisikan sebagai lembaga berdasarkan perspektif publik dan swasta yang menggabungkan unsur-unsur birokrasi pemerintah serta perusahaan swasta. Pemerintah memiliki lebih dari 50% dari suatu organisasi dalam sebagian besar kasus. Pemerintah secara langsung memiliki kewenangan untuk menangani operasinya dan menunjuk komisi permanen atau semi-permanen yang memanfaatkan mesin pemerintah dan bertanggung jawab atas masalah administrasi dan pengawasan fungsi-fungsi tertentu dalam organisasi. Meskipun, permintaan untuk inovasi meningkat di organisasi sektor publik, beberapa karyawan organisasi sektor semi-pemerintah bereksperimen dengan ide-ide inovatif. Sebagian besar organisasi sektor pemerintah memiliki ketergantungan struktur hierarkis pada aturan ketat yang tidak didukung untuk mengatasi tren dan tantangan baru. Selain itu, organisasi-organisasi ini cenderung menerapkan praktik-praktik masa lalu daripada mencoba ide-ide baru karena penghindaran risiko. Telah diketahui bahwa permintaan untuk inovasi dalam organisasi pemerintah telah meningkat dan badan-badan pemerintah tidak lagi dibiarkan tidak berubah. Pemerintah Pakistan melangkah maju untuk membangun kembali organisasi mereka dengan menyelenggarakan beberapa program kreatif dan mempromosikan kecakapan, keterampilan, teknologi, dan kemampuan inovatif organisasi semi-pemerintah mereka.

Inovasi jarang dikaitkan dengan sektor publik karena tujuan utamanya adalah menyediakan layanan bagi warga negara dan masyarakat. Singkatnya, laba bukanlah tujuan utamanya. Tidak adanya penelitian tentang hal ini menegaskan hal ini, terutama tentang fungsi praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memfasilitasi inovasi, khususnya di sektor publik negara berkembang. Mekanisme yang mendasari praktik MSDM dalam meningkatkan inovasi di sektor public.

Makalah ini meneliti praktik manajemen sumber daya manusia yang memfasilitasi inovasi dalam layanan publik di negara berkembang, mengingat inovasi diperlukan untuk pertumbuhan. Karena sebagian besar penelitian yang ada bersifat kuantitatif, penelitian ini akan menggunakan metode kualitatif untuk mengisi kesenjangan penelitian.

2. LANDASAN TEORI / LITERATURE REVIEW

Inovasi

Tahap inovasi adalah penciptaan ide, pemilihan ide terbaik, penyelesaian dan implementasi. Setiap kali lembaga publik dan perusahaan swasta menerapkan inovasi, hal itu memengaruhi kinerja dan menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Manual OSLO, yang dikembangkan oleh OECD (2005) , mendefinisikan fitur-fitur yang dapat kita gunakan untuk mengukur kinerja inovasi dalam keluaran inovasi (misalnya jumlah produk baru yang diproduksi, peningkatan kualitas pekerjaan, perbaikan sistem) dan dampak inovasi (misalnya perubahan dalam persaingan, perluasan pasar, peningkatan produktivitas, laba dan dampak lingkungan).

Indonesia saat ini berada di peringkat ke-61 dalam Indeks Inovasi Global, dengan skor 30,3% di antara negara-negara berpendapatan menengah ke atas. Kawasan Asia Tenggara mencapai posisi ke-6 dan ekonomi berpendapatan menengah ke-41 (Indeks Inovasi Global, 2023). Kemudian, Indonesia berada di peringkat ke-75 dalam Indeks Inovasi Global pada tahun 2022 dibandingkan dengan posisi ke-87 pada tahun 2021 dan ke-85 pada tahun 2020 (The Star, 2017).

Dengan demikian, para ahli di bidangnya harus menentukan faktor-faktor yang secara signifikan memengaruhi inovasi. Penentuan ini berkaitan dengan keberhasilan Indonesia. Penelitian terdahulu telah meneliti banyak faktor yang mendukung inovasi. Fernandez dan Pitts (2011) menemukan faktor-faktor yang mendorong inovasi dari bawah ke atas, termasuk penghargaan, pelatihan, pengembangan, pemberdayaan karyawan, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan serta hubungan diadik yang saling menguntungkan dengan para

supervisor. Karena banyak faktor yang diidentifikasi berkaitan dengan praktik manajemen sumber daya manusia, artikel ini akan meneliti praktik manajemen sumber daya manusia yang memfasilitasi inovasi dalam layanan publik di negara berkembang.

Sektor Publik

Para ahli materi pelajaran mengategorikan organisasi menjadi organisasi publik, swasta, dan nirlaba. Perbedaan antara publik dan jenis organisasi lainnya adalah bahwa sektor publik cenderung lebih birokratis dan hierarkis. Lebih jauh lagi, lembaga publik menawarkan otonomi terbatas kepada karyawan, karena pengambilan keputusan terpusat pada otoritas yang lebih tinggi. Karena mereka adalah pemerintah, organisasi publik kurang kompetitif karena masing-masing memiliki fungsi yang berbeda dalam memberikan layanan kepada warga negara, dan tidak ada kesamaan peran. Selain itu, organisasi sektor publik cenderung memiliki formalisasi dan fungsi yang lebih tinggi berdasarkan perintah langsung pemerintah. Namun, keuntungannya adalah bahwa karyawan sektor publik menikmati keamanan kerja yang lebih besar daripada mereka yang berada di sektor swasta (Fernandez & Pitts, 2011).

Sektor publik Indonesia terdiri dari organisasi birokrasi dan formal (Siddiquee, 2016). Indonesia terletak di kawasan Asia Tenggara. Negara ini merupakan negara berkembang, sehingga mendorong para peneliti untuk menyelidiki praktik manajemen sumber daya manusia yang memfasilitasi inovasi di sektor publik Indonesia.

Praktik dan inovasi SDM

Praktik SDM meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, penghargaan, kompensasi, keselamatan, kesehatan, dan departemen lainnya. Pengetahuan, keterampilan, kemampuan, nilai, dan sikap yang diinginkan karyawan, yang dikenal sebagai kompetensi, dibentuk melalui praktik-praktik ini. Para pegawai negeri nantinya akan menggunakan kompetensi ini untuk menjadi kreatif dan inovatif di tempat kerja mereka. Dengan demikian, praktik SDM membantu karyawan dalam membentuk modal intelektual, yang mengarah pada perolehan keunggulan kompetitif (Wong, Tan, Ng, & Fong, 2013). Oleh karena itu, mengelola sumber daya manusia berbeda dari mengelola aset lainnya karena memerlukan keterampilan dan sistem. Para ahli materi pelajaran menganggap SDM sebagai salah satu faktor paling signifikan dalam perilaku inovatif perusahaan dalam teori inovasi (Wang, Lamond, & Zhang, 2013).

Banyak penelitian tentang inovasi telah mencoba menentukan praktik manajemen sumber daya manusia mana yang memengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan inovasi. Lebih jauh, para akademisi telah menguji banyak konsep manajemen sumber daya

manusia yang berbeda dalam hubungan ini, seperti "perspektif universalistik" atau pendekatan "praktik terbaik" untuk manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) (Harmen & Pitaloka, 2014; Wei, Liu, & Herndon, 2011; Aryanto, Fontana, & Afiff, 2015; Agolla, 2018), Manajemen Komitmen Tinggi (Ceylan, 2013; De Saa-Perez & D yaz-D yaz, 2002), Manajemen Sumber Daya Manusia Berkinerja Tinggi (Giauque, Anderfuhren-Biget, & Varone, 2013), Manajemen Sumber Daya Manusia Keterlibatan Tinggi (Prieto & Perez-Santana, 2014) dan Sistem Kerja Berkinerja Tinggi (HPWS)/ Sistem Kerja Keterlibatan Tinggi (HIWS). HPWS/HIWS adalah serangkaian praktik sumber daya manusia yang berbeda tetapi saling berhubungan untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan (Van Houten dan Demetriades, 2018; Rasheed, Shahzad, Conroy, Nadeem, & Siddique, 2017; Chen, Li, & Wu, 2016; Mo, Wang, Van Jaarsveld, Lee, & Ma, 2016; Lu, Zhu, & Bao, 2015).

Namun, praktik HRM kolaboratif memengaruhi inovasi melalui variabel mediasi (Donate, Pen'a, & de Pablo, 2010). Variabel mediasi ini dapat berupa: (1) praktik HR penting yang meningkatkan upaya melalui perilaku kerja inovatif karyawan (Hazoor, Rehman, & Hussain, 2016) dan (2) praktik HR penting untuk meningkatkan motivasi melalui kesejahteraan psikologis karyawan (Khoreva & Wechtler, 2018).

Perilaku Kerja Inovatif (IWB) adalah sebuah konsep yang digunakan karyawan untuk meningkatkan proses dan produk yang ada dengan menilai kembali ide-ide yang umum dan terkenal serta melupakan metode lama. Mereka mengusulkan ide-ide kreatif dan mendorong penerapannya (Sanz-Valle & Jimenez-Jimenez, 2018).

Variabel-variabel berikut merupakan mediator antara praktik manajemen sumber daya manusia dan inovasi: (1) IWB (Sanz-Valle & Jiménez-Jiménez, 2018), (2) lingkungan kerja (Prieto & Perez-Santana, 2014), (3) iklim kreativitas (Heffernan, Harney, Cafferkey, & Dundon, 2016), pertukaran anggota tim (TMX) (Fu et al., 2015), (4) kemampuan belajar UKM (Lai & Kwang, 2014), (5) pembelajaran organisasi (Sanz-Valle & Jiménez-Jiménez, 2018; Tabasi & Seyed Mehdi, 2014; Raj & Srivastava, 2013), (6) kemampuan inovasi (Aryanto et al., 2015), (7) perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) (Saddam, 2017).

Zanko, Badham, Couchman, dan Schubert (2008) melakukan studi kasus mendalam tentang kegagalan perusahaan Eurotech dalam menerapkan pengembangan produk baru (concurrent engineering) oleh perusahaan Eurotech. Mereka menjelaskan bahwa kegagalan tersebut disebabkan oleh tidak adanya praktik manajemen sumber daya manusia yang disebabkan oleh perebutan kekuasaan organisasi. Terlebih lagi, kurangnya penelitian yang melibatkan metodologi kualitatif telah memicu penelitian ini.

Dampak praktik manajemen sumber daya manusia terhadap inovasi lebih terlihat di sektor manufaktur daripada di sektor jasa, terutama sektor publik. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi pendorong penelitian ini. Studi ini akan berfokus pada praktik manajemen sumber daya manusia terpilih seperti pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, penghargaan dan promosi. Karyawan dengan kemampuan inovatif merupakan aset organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus memperlakukan mereka dengan tepat dengan mengirim mereka untuk mengikuti pelatihan, meningkatkan kinerja dan gaji mereka, memberi penghargaan yang memadai dan mempromosikan mereka pada waktu yang tepat.

Pelatihan, pengembangan, dan inovasi

Pelatihan di tempat kerja dan di luar tempat kerja dapat bersifat formal dan informal. Pelatihan merupakan prediktor signifikan terhadap inovasi karyawan. Dimensinya meliputi eksplorasi prospek, pembuatan ide, promosi ide, dan implementasi ide yang memengaruhi kinerja karyawan. Abdullah, Lee, Wahab, dan Shamsuddin (2014) menemukan bahwa pelatihan menjelaskan 28,8% varians dalam inovasi karyawan.

Studi juga menemukan bahwa pelatihan berkorelasi positif dengan tiga dimensi inovasi organisasi: inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi administratif (Tan & Nasurdin, 2010). Demikian pula, Irfan Ullah dan Hameed (2015) menemukan bahwa pelatihan dan pengakuan karyawan berkorelasi positif dengan tiga dimensi inovasi organisasi, yaitu (1) inovasi produk, (2) inovasi proses, dan (3) inovasi organisasi. Dostie (2018) menegaskan bahwa lebih banyak pelatihan mengarah pada lebih banyak inovasi produk dan proses.

Pelatihan dan pengembangan di tempat kerja dan di luar tempat kerja memengaruhi kinerja inovatif perusahaan (Boadu, Yu, Du, & Dwomo-Fokuo, 2018; Diaz, Mar Bornay, Alvaro, & Cabrales, 2012). Berber dan Lekovic (2018) menemukan hubungan yang signifikan secara statistik antara efektivitas pelatihan yang diungkapkan oleh penilaian sistematis praktik pelatihan dan metode pelatihan karyawan, yaitu penggunaan proyek untuk memotivasi pembelajaran, pelatihan di tempat kerja, pusat pengembangan, penggunaan penugasan kerja internasional dan pendampingan dengan tingkat Inovasi. Namun, mereka tidak menemukan hubungan apa pun antara pelatihan dan kinerja inovatif. Dengan demikian, mekanisme harus ada untuk meningkatkan inovasi. Organisasi publik dan swasta dapat menciptakan iklim yang meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan yang dipelajari selama pelatihan. Artinya, organisasi publik perlu membangun iklim organisasi yang menerima kesalahan yang dibuat karyawan selama upaya mereka untuk mentransfer pengetahuan baru dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan (Fernandez & Pitts, 2011). Praktik manajemen sumber daya

manusia melalui pelatihan dan pengembangan dapat memberikan iklim yang inovatif bagi karyawan.

Manajemen kinerja dan inovasi.

Manajemen kinerja merupakan fungsi penting dalam setiap organisasi. Tanpa manajemen kinerja, tidak ada organisasi yang dapat memastikan tercapainya tujuannya. Sumber daya manusia atau pekerja merupakan aset yang akan digunakan organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan demikian, analis harus menghindari bias dalam proses penilaian kinerja, dan karyawan yang bermasalah perlu menerima saran yang tepat agar tidak memengaruhi kinerja organisasi (Aminuddin, 2018).

Ada mekanisme yang digunakan organisasi publik tertentu untuk memantau dan menilai karyawan mereka dua kali setahun atau setahun sekali, berdasarkan kinerja. Mereka yang inovatif tentu memiliki keuntungan. Studi mengungkapkan bahwa inovasi individu berhubungan dengan manajemen kinerja karyawan yang konsisten. LMX (pertukaran pemimpinanggota) berfungsi sebagai moderator dalam hubungan ini. Dengan demikian, manajemen kinerja karyawan yang berkelanjutan mencakup pemantauan dan umpan balik yang konsisten dan berkelanjutan (Audenaert, Decramer, George, Verschuere, & Van Waeyenberg, 2016). Manajemen kinerja karyawan akan membuat karyawan menghasilkan lebih banyak inovasi individu dalam hubungan LMX yang berkualitas tinggi.

Penelitian telah menunjukkan bahwa penilaian kinerja dan manajemen karier merupakan prediktor inovasi yang signifikan (Aman, Tayyba, Khan, Ali, & Yasin, 2018). Penilaian kinerja juga dapat berdampak positif terhadap inovasi administratif (Tan & Nasurdin, 2010). Penelitian Mohammed Khaled (2012) menunjukkan bahwa praktik penilaian kinerja berhubungan positif dan signifikan dengan inovasi layanan di bank Islam Malaysia. Penelitian Irfan Ullah dan Hameed (2015) juga menunjukkan bahwa penilaian kinerja berdampak positif terhadap inovasi administratif.

Penghargaan dan Inovasi

Penghargaan organisasi bersifat intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik adalah penghargaan non-moneter seperti pujian, pengakuan, dan penghargaan. Sebaliknya, penghargaan ekstrinsik bersifat moneter, seperti gaji, upah, insentif, dan tunjangan. De Clercq, Thongpapanl, dan Dimov (2015) menemukan hubungan positif antara saling ketergantungan penghargaan dan inovasi produk yang diperkuat pada tingkat rotasi pekerjaan yang lebih tinggi.

Hafiza, Shah, Jamsheed, dan Zaman (2011) menemukan hubungan positif antara penghargaan finansial dan motivasi karyawan. Sebaliknya, penghargaan nonfinansial seperti

pengakuan, penghargaan, dan pemberdayaan menunjukkan motivasi karyawan yang lebih lemah.

Zhou, Zhang, dan Montoro-Sanchez (2011) menemukan bahwa penghargaan ekstrinsik yang nyata memengaruhi perilaku inovatif karyawan dalam bentuk "U terbalik". Artinya, lebih banyak penghargaan ekstrinsik perlu diberikan kepada karyawan untuk mendorong mereka berinovasi, karena penghargaan akan meningkatkan motivasi di awal fase inovasi. Namun, penghargaan akan berkurang saat pegawai negeri mulai menghadapi masalah dan tantangan dalam berinovasi dalam prosesnya. Organisasi akan merespons dengan memberikan lebih banyak penghargaan intrinsik, dan, akhirnya, motivasi untuk berinovasi akan meningkat di kemudian hari. Titik hitam itu tidak terbatas, dan sangat sulit untuk ditentukan. Organisasi perlu mengalami titik ini untuk mengetahui waktu yang tepat untuk memasukkan lebih banyak penghargaan guna memotivasi karyawan mereka agar lebih inovatif.

Karena anggaran yang ketat, sektor publik mungkin menghadapi kesulitan menggunakan gaji berbasis kinerja untuk memotivasi pegawai negeri untuk berinovasi. Selain itu, penelitian telah menemukan bahwa gaji variable berkontribusi sedikit pada inovasi di tempat kerja (Walsworth & Verma, 2007). Hubungan antara sistem pembayaran berbasis kinerja dan inovasi itu rumit (Wallo, Kock, & Nilsson, 2016). Dengan demikian, penghargaan intrinsik dapat sama atau bahkan lebih efektif dalam memotivasi karyawan sektor publik untuk berinovasi. Penghargaan intrinsik tersebut dapat berupa keamanan kerja, pekerjaan yang menantang dan bermakna, orientasi pencapaian, dan melayani kepentingan publik.

Karyawan publik menganggap IWB sebagai perilaku ekstra-peran yang membutuhkan sinyal yang jelas dan berharap untuk diberi penghargaan (Bos-Nehles, Renkema, & Janssen, 2017). Oleh karena itu, organisasi yang inovatif harus mengadopsi strategi kompensasi yang tepat (Panigrahy & Pradhan, 2015). Menariknya, memberi penghargaan pada perubahan inovatif dalam proses daripada memberi penghargaan pada perubahan inovatif dalam keluaran dan hasil tampaknya mengintensifkan inovasi.

Ab Ab Rahman dan Ismail (2018) mempelajari tiga faktor yang berkontribusi terhadap manajemen inovasi di sektor publik Malaysia: keterampilan kepemimpinan, budaya inovatif, dan sistem penghargaan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa, dalam organisasi, seorang karyawan, terutama seorang pemimpin, harus berkomitmen penuh terhadap budaya inovatif. Lebih jauh, pemimpin harus mendukung, memiliki komunikasi yang baik dengan karyawan, dan memberikan penghargaan yang menarik untuk memotivasi budaya inovatif menuju inovasi manajemen yang sukses.

Di sisi lain, Fernandez dan Moidogaziev (2011) percaya bahwa pemberian penghargaan tidak meningkatkan inovasi, tidak seperti pemberdayaan. Pemberdayaan berarti memberi karyawan keleluasaan untuk mengubah proses kerja, meningkatkan motivasi untuk berinovasi. Ini juga berarti bahwa karyawan tidak perlu melapor kepada atasan mereka secara teratur. Namun, penting untuk mengetahui sejauh mana hal ini dapat dilaksanakan di sektor publik karena birokrasi sangat penting dalam organisasi semacam ini.

Promosi dan inovasi.

Promosi merupakan bagian dari praktik pengembangan karier, karena tujuan pengembangan karier adalah untuk mendapatkan promosi. Menurut Gupta dan Shaw (2014), promosi internal memengaruhi loyalitas, komitmen, dan inovasi karyawan. Siengthai dan Bechter (2001) menemukan bahwa kebijakan dan praktik SDM berhubungan secara signifikan dan positif dengan tingkat inovasi perusahaan dalam industrinya, di mana promosi internal merupakan salah satu praktik tersebut. Demikian pula, De Saa-Perez dan Diaz (2002) menemukan bahwa komitmen tinggi terletak di mana SDM memiliki promosi internal yang secara positif memengaruhi inovasi organisasi.

Penelitian lain menemukan efek mediasi dalam hubungan antara praktik promosi dan inovasi, seperti suara karyawan (Rasheed et al., 2017), TMX (Fu et al., 2015), modal manusia, dan motivasi karyawan (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012).

Teori

Singkatnya, tinjauan pustaka menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia memengaruhi inovasi melalui kecenderungan ke arah pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan praktik penghargaan. Kecenderungan seperti itu membenarkan alasan untuk meneliti variabel-variabel terpilih. Namun, karena hanya ada sedikit hasil langsung, temuannya tidak meyakinkan. Oleh karena itu, penelitian ini meneliti pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia terpilih ini terhadap inovasi: pelatihan dan pengembangan, kinerja dan manajemen, promosi dan penghargaan menggunakan metode kualitatif (Ab Rahman & Ismail, 2018).

Temuan ini juga menegaskan teori pertukaran sosial dan ekuitas. Teori ini menyatakan bahwa pemberi kerja mendorong karyawan mereka untuk menjadi lebih inovatif dalam tugas mereka ketika mereka menawarkan penghargaan dan promosi yang adil atas inovasi mereka. Teori pertukaran sosial dan ekuitas juga berlaku untuk teori modal manusia, yang menyatakan bahwa pelatihan menggunakan metode dan alat tertentu akan menghasilkan pekerja yang lebih inovatif.

3. METODOLOGI PENELITIAN / RESEARCH METHODOLOGY

Karena kurangnya penelitian kualitatif, penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif untuk mencapai tujuan penelitian seperti pendekatan yang diadopsi oleh Ab Rahman dan Ismail (2018) dan Zanko dkk. (2008). Lebih jauh, karena adanya perubahan dalam pemerintahan, studi kuantitatif tidak sesuai karena alasan revisi dalam kebijakan dan praktik. Studi ini melibatkan beberapa desain studi kasus. Studi kasus terdiri dari pengumpulan data melalui studi dokumen dan wawancara. Penulis mengembangkan pertanyaan wawancara berdasarkan studi sebelumnya seperti Agolla dan Van Lill (2017) dan lainnya. Pertanyaan wawancara diujicobakan pada manajemen puncak dan eksekutif di dua lembaga publik sebelum penulis menyelesaikan pertanyaan. Penulis tidak memasukkan kedua lembaga publik ini dalam analisis data akhir. Penulis mengedit pertanyaan setelah menerima respons yang salah. Informan tidak dapat memahami pertanyaan dan membuat interpretasi yang salah. Kemudian, setelah banyak mengedit, penulis menyelesaikan pertanyaan wawancara. Empat praktik HRM yang diselidiki dalam studi ini adalah pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, penghargaan dan promosi. Keempat praktik ini berhubungan dengan inovasi di sektor publik Indonesia. Praktik rekrutmen dan seleksi tidak dipelajari, karena terpusat di tingkat federal. Dengan demikian, sebagian besar lembaga publik tidak mempraktikkannya.

Lima organisasi publik dari berbagai lembaga di sektor publik Indonesia dipilih berdasarkan: (1) keterlibatan tinggi dalam unit dan kegiatan inovasi, (2) pengalaman substansial dalam mengelola inovasi, dan (3) memenangkan penghargaan inovasi secara lokal atau internasional. Lima organisasi publik lainnya belum memenangkan penghargaan inovasi.

Tujuan memiliki dua jenis organisasi publik ini adalah untuk mempelajari dan menelitinya guna menemukan faktor-faktor yang mendukung inovasi. Penulis melakukan 20 wawancara, yang terdiri dari 10 wawancara untuk setiap posisi pekerjaan dan jenis organisasi publik.

Untuk analisis data, penulis mengadopsi analisis tematik dan konten. Analisis tematik adalah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola (tema) dalam data wawancara. Penulis menggunakan purposive sampling untuk memilih partisipan untuk wawancara mendalam. Mereka juga menggunakan wawancara semi-terstruktur untuk merancang instrumen penelitian.

Namun, pertanyaan wawancara yang ditetapkan tidak tetap tetapi fleksibel bagi peneliti. Pertanyaan tersebut hanya digunakan untuk memandu proses wawancara. Dengan kata lain, mereka adalah sarana dan bukan tujuan. Wawancara berlangsung selama satu setengah

jam untuk setiap narasumber. Penulis menyalin tanggapan wawancara dan menganalisisnya untuk mengidentifikasi tema, kategori, dan pola dalam data. Analisis konten mengacu pada identifikasi, analisis, dan pelaporan konten dalam data sekunder seperti dokumen, artikel jurnal, bab buku, dan lainnya. Penulis menggunakan metode ini untuk melakukan triangulasi temuan yang diperoleh dari wawancara, yang merupakan data primer. Triangulasi temuan sangat penting untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dari data primer sangat dapat diandalkan. Hanya menggunakan satu metode analisis data tidak mengesampingkan bias dan jawaban yang tidak akurat. Penulis membandingkan tanggapan manajemen puncak dan eksekutif untuk mengidentifikasi perbedaan dalam pemahaman subjek. Mereka juga membandingkan hasil antara organisasi publik pemenang penghargaan dan yang tidak.

4. HASIL PENELITIAN / RESEARCH RESULT

Profil narasumber

Narasumber A1 hingga A10 berasal dari organisasi publik peraih penghargaan. Sebaliknya, narasumber N2 hingga N9 berasal dari organisasi publik non-peraih penghargaan. Untuk kelompok manajemen puncak, terdapat tujuh narasumber pria dan tiga narasumber wanita: dua direktur, dua deputy direktur, tiga kepala dan tiga asisten kepala bagian senior (KPP). Tujuh orang memiliki gelar magister (MA), sementara tiga orang hanya memiliki gelar sarjana. Mayoritas telah bekerja selama lebih dari 10 tahun. Di sisi lain, kelompok eksekutif terdiri dari dua orang laki-laki dan delapan orang perempuan yang diwawancarai. Dua orang adalah wakil direktur, dua orang asisten panitera senior (PPK), tiga orang pejabat, satu orang asisten administrasi, dan satu orang perawat. Mayoritas responden kelompok eksekutif adalah pemegang gelar BA Tabel 4.

Tanggapan manajemen puncak

Ketika penulis menanyakan kepada responden tentang pemahaman praktik manajemen sumber daya manusia, manajemen puncak organisasi publik yang memperoleh penghargaan menanggapi dengan mengatakan: (1) pelatihan, (2) penilaian kinerja, (3) kompensasi seperti penghargaan karyawan seperti karyawan terbaik bulan ini, (4) penghargaan keunggulan karyawan (APC) dan (5) promosi. Di sisi lain, tanggapan organisasi publik yang tidak memperoleh penghargaan lebih spesifik dalam hal pelatihan pemerintah, seperti skema pelatihan terpadu dan program pelatihan. Jumlah pelatihan yang harus diikuti pegawai negeri per tahun adalah tiga hari. Jenis ketentuan kompensasi adalah kenaikan gaji dan penghargaan keunggulan karyawan. Penilaian kinerja adalah tentang pencapaian KPI (indeks kinerja utama)

yang ditetapkan di awal tahun dan dipantau di pertengahan tahun. Responden lembaga publik yang tidak memperoleh penghargaan juga menyebutkan rekrutmen dan seleksi, praktik pengembangan karier, promosi dan sistem SDM, selain rotasi pekerjaan dan kegiatan SDM informal seperti pesta dan kunjungan ke festival.

Lembaga-lembaga publik peraih penghargaan menyebutkan beberapa pelatihan tentang inovasi: (1) lokakarya inovasi, (2) design thinking, (3) brainstorming, (4) ISO, (5) strategic thinking, (6) rencana strategis, (7) creative thinking, (8) cara menghasilkan produk teknis yang unggul, (9) critical thinking, (10) problem solving, (11) creativity dan (12) budaya perusahaan yang inovatif.

Sementara itu, lembaga publik yang tidak mendapatkan penghargaan lebih banyak menyebutkan:

- (1) brainstorming,
- (2) design thinking,
- (3) innovation workshop,
- (4) ISO,
- (5) strategic thinking,
- (6) Maqasid Syariah (pelatihan prinsip-prinsip Syariah),
- (7) project management
- (8) introduction course,
- (9) Innovation and Creativity Group (lebih dikenal dengan KIK)
- (10) documentation,
- (11) Business Management Commercialization (BMC),
- (12) keterampilan komunikasi – bagaimana Anda menarik orang,
- (13) keterampilan penerjemahan,
- (14) kursus singkat pascasarjana dan
- (15) kursus pertahanan proyek (Tabel 2).

Tabel 1. Pandangan Manajemen Puncak Tentang Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia

Award-winning	Non-awarded
Pelatihan	Roadmap Pelatihan, Skema Pelatihan Terpadu (SLB) selama tiga hari
Penghargaan (APC, Karyawan terbaik bulan ini)	APC, Kenaikan Gaji

LNPT	LNPT, SKT, KPI
Promosi	Promosi
	Pengembangan Karier Perekrutan dan Seleksi Rotasi Pekerjaan Sistem SDM Potluck, Kunjungan Hari Raya

Sumber: Hasil Penelitian, 2024

Tabel 2. Pelatihan Inovasi

Award-winning	Non-awarded
Brainstorming Design Thinking, Inovasi Lokakarya, ISO, Pemikiran Strategis	Brainstorming Design Thinking, Inovasi Lokakarya, ISO, Pemikiran Strategis
Rencana Strategis, Berpikir Kreatif, Cara Menghasilkan Produk Teknis yang Baik, Berpikir Kritis, Pemecahan Masalah, Kreativitas dan Inovasi, Budaya Perusahaan	Maqasid Syariah, Kursus Pengantar Manajemen Proyek, Kursus Persiapan Dokumentasi KIK, BMC, Komersilisasi, Keterampilan Komunikasi – Cara Anda Menarik Orang, Keterampilan Penerjemahan, Kursus Pascasarjana dan Singkat, Kursus Pertahanan Proyek

Sumber: Hasil Penelitian, 2024

Sebagian besar responden setuju bahwa praktik penilaian kinerja mempertimbangkan inovasi. Semua responden organisasi publik peraih penghargaan setuju dengan hal ini. Sebaliknya, hanya satu orang yang diwawancarai yang tidak setuju dengan organisasi publik yang tidak mendapatkan penghargaan. Di lembaga publik peraih penghargaan, sebagian besar responden setuju bahwa inovasi merupakan kriteria dalam menilai kinerja pegawai negeri, khususnya pejabat, direktur umum, dan peneliti.

Organisasi publik juga memberikan penghargaan bagi staf inovatif mereka. Organisasi publik peraih penghargaan menawarkan banyak penghargaan berupa uang dan non-uang dibandingkan dengan organisasi publik yang tidak mendapatkan penghargaan, seperti uang tunai, sertifikat, piala, penghargaan karyawan terbaik (APC), penghargaan inovasi, presentasi terbaik, slide terbaik, tim terbaik, dan pujian. Sebaliknya, organisasi publik yang tidak mendapatkan penghargaan memberikan uang tunai, sertifikat, royalti, penghargaan karyawan

luar biasa, pertemuan di luar negeri, dan pujian untuk memotivasi karyawan mereka agar berinovasi (Tabel 3).

Ketika penulis bertanya kepada orang yang diwawancarai tentang inovasi sebagai kriteria untuk promosi, sebagian besar orang yang diwawancarai dari organisasi publik peraih penghargaan dan yang tidak mendapatkan penghargaan setuju. Hal ini menunjukkan adanya kesamaan praktik promosi jabatan di lembaga publik. Sebagian besar responden setuju bahwa hasil praktik manajemen sumber daya manusia di layanan publik Indonesia adalah memfasilitasi inovasi layanan di organisasi publik yang memperoleh penghargaan maupun yang tidak memperoleh penghargaan. Temuan ini sejalan dengan peran penting sektor publik yang memfasilitasi pemberian layanan kepada warga negara.

Tabel 3. Reward dan Inovasi

Award-winning	Non-awarded
Uang tunai dan Sertifikat	Uang tunai dan Sertifikat
Penghargaan Inovasi Menteri	Uang tunai dan royalti
Staff terbaik	
Pujian	Pujian
Uang tunai menggunakan uang sendiri	Pertemuan luar negeri
Slide terbaik, tim terbaik	

Sumber: Hasil Penelitian, 2024

Tanggapan Eksekutif

Sebagian besar responden eksekutif organisasi publik pemenang penghargaan menyebutkan pelatihan lokal tentang inovasi secara konsensual, seperti INTAN, KIK, GENOVASI, YIM, dan MALA. Sebaliknya, sebagian besar responden eksekutif yang tidak menerima penghargaan mengungkapkan pelatihan di luar negeri atau tidak mendapatkan pelatihan sama sekali. Sisanya menyatakan bahwa pelatihan tentang inovasi dilakukan secara lokal atau melalui pembelajaran mandiri. Sebagian besar waktu, pelatihan adalah tentang kualitas, yang dikenal sebagai KIK. Pelatihan tersebut mempromosikan penggunaan alat pemecahan masalah berkualitas tinggi. Pelatihan diadakan di tingkat federal utama, yaitu INTAN, atau di organisasi pelatihan resmi setempat yang dikenal sebagai MALA. Pada saat yang sama, Departemen Menteri menyelenggarakan pelatihan GENOVASI dan YIM.

Semua responden eksekutif organisasi publik pemenang penghargaan setuju bahwa inovasi merupakan kriteria dalam penilaian kinerja dengan 10% hingga 20%. Seperti organisasi publik yang tidak menerima penghargaan, mayoritas menegaskan hal ini dengan mengalokasikan 2% hingga 25%.

Dalam hal penghargaan, sebagian besar organisasi publik pemenang penghargaan sepakat bahwa karyawan yang sangat baik (dikenal sebagai APC) adalah penghargaan yang paling umum diberikan kepada karyawan karena inovatif. Sebaliknya, organisasi diberikan penghargaan inovasi di tingkat kementerian atau nasional. Pegawai negeri juga memberikan penghargaan intrinsik seperti pemberdayaan, pengakuan, sertifikat, uang tunai, karyawan terbaik, pujian, dan makan siang. Organisasi publik yang tidak menerima penghargaan memberikan tanggapan yang sama kecuali bahwa satu orang yang diwawancarai menambahkan penghargaan otonomi (Tabel 4).

Sebagian besar eksekutif publik pemenang penghargaan dan yang tidak menerima penghargaan sepakat bahwa inovasi adalah kriteria promosi. Organisasi publik pemenang penghargaan menyatakan bahwa promosi berbasis inovasi bergantung pada skema pekerjaan. Sementara yang lain, yang tidak setuju dengan hubungan antara promosi dan inovasi, menyatakan promosi berbasis waktu dan bergantung pada orang.

5. SIMPULAN / CONCLUSION

Para penulis mengamati bahwa manajemen puncak dan eksekutif mereka memberikan tanggapan yang sama, terlepas dari jenis organisasi. Empat praktik manajemen sumber daya manusia diterapkan dalam organisasi yang dijadikan sampel: pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, penghargaan dan promosi. Semua karyawan harus mempraktikkan keempat praktik ini di organisasi publik mana pun.

Tabel 4. Pandangan eksekutif tentang penghargaan dan inovasi

Award-winning	Non-awarded
APC	APC
Penghargaan Inovasi	Penghargaan Inovasi
Pemberdayaan, Pengakuan, Sertifikat, Perayaan	Pemberdayaan, Pengakuan, Sertifikat, Uang Tunai, Karyawan Terbaik Bulan Ini, Pujian
Uang, Penghargaan Karyawan Terbaik, Pujian	
Makan siang yang nikmat	Autonomi

Sumber: Hasil Penelitian, 2024

Kedua organisasi sepakat tentang pelatihan inovasi seperti brainstorming, desain dan pemikiran, lokakarya inovasi, ISO, dan pemikiran strategis. Namun, organisasi publik pemenang penghargaan lebih spesifik dalam pelatihan inovasi mereka dan lebih memilih pelatihan lokal daripada pelatihan luar negeri. Dengan demikian, pelatihan lokal harus lebih disukai karena inovasi membutuhkan banyak biaya dan organisasi dapat menyelenggarakan pelatihan inovatif yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi.

Organisasi publik pemenang penghargaan juga memberikan lebih banyak penghargaan daripada organisasi publik yang tidak menerima penghargaan. Hal ini menunjukkan mengapa beberapa lembaga ini telah menerima penghargaan inovasi Menteri, yang tertinggi di Indonesia. Namun, kedua organisasi publik sepakat bahwa uang tunai dan sertifikat, yang dikenal sebagai APC, adalah jenis penghargaan yang paling umum untuk karyawan inovasi aktif mereka.

Kedua organisasi publik sepakat bahwa inovasi adalah kriteria dalam penilaian kinerja, praktik penghargaan, dan promosi. Mereka juga sepakat tentang penghargaan inovasi, sertifikat, dan penghargaan karyawan (APC) sebagai jenis penghargaan untuk inovasi. Namun, kelompok eksekutif secara khusus menginginkan lebih banyak penghargaan intrinsik seperti pemberdayaan, pengakuan, dan pujian.

Oleh karena itu, ketiga jenis penghargaan ini, yang meliputi penghargaan intrinsik dan ekstrinsik, harus menjadi prioritas dalam memotivasi karyawan untuk menjadi inovatif dan memberikan penghargaan yang berbeda kepada kelompok karyawan yang berbeda karena jenis penghargaan yang berbeda memotivasi mereka.

Hasil dari praktik HRM ini untuk kedua jenis organisasi publik yang dijadikan sampel adalah inovasi layanan. Oleh karena itu, penulis merekomendasikan agar organisasi publik yang tidak mendapatkan penghargaan ini tidak menyerah dalam perjalanan mereka untuk mendapatkan penghargaan. Badan publik pemenang penghargaan harus menemukan lebih banyak cara untuk memotivasi karyawan mereka untuk berinovasi dan menjadi panutan bagi badan publik yang tidak mendapatkan penghargaan dan lainnya.

Inovasi sangat penting bagi organisasi publik yang tidak mendapatkan penghargaan untuk meningkatkan posisi kementerian mereka. Jadi, mereka harus mencoba mencari dan menyediakan praktik HRM yang bertujuan untuk mendapatkan penghargaan. Temuan penelitian ini mendukung teori pertukaran sosial, ekuitas, dan modal manusia bahwa praktik

HRM yang baik dan adil akan memfasilitasi dan menghasilkan lebih banyak karyawan yang inovatif.

DAFTAR PUSTAKA / REFERENCES

- Ab Rahman, Z.N., & Ismail, N. (2018). Determinant factors for managing innovation in the Malaysian public sector. In paper presented at MATEC Web of Conferences, Malacca, Malaysia. 150. Technical University of Malaysia Malacca, doi:10.1051/matecconf/201815005042.
- Abdullah, N.H., Lee, L.P., Wahab, E. and Shamsuddin, A. (2014). Perception on training and employee innovativeness: evidence from small firms. In Proceeding of the 2014 IEEE ICMIT. (pp. 76–80).
- Agolla, J. E., & Van Lill, J. B. (2017). An empirical investigation into innovation drivers and barriers in public sector organizations. *International Journal of Innovation Science*, 8(4), 404–422.
- Agolla, J.E. (2018). Modelling the relationship between innovation, strategy, strategic human resource management and organization competitiveness. *African Journal of Business Management*, 12(14), 428–438.
- Alaraqi, A.K. (2017). Relationship between SHRM and organisational performance among Iraqi oil companies. *Journal of Global Economic*, 5(1), 1–12.
- Aman, Q., Tayyba, N., Khan, I., Ali, R., & Yasin, A. (2018). The impact of human resource management practices on innovative ability of employees moderated by organizational culture. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 426–439.
- Aminuddin, M. (2018). *Human resource management: Principles and practices* (4th ed.). Kuala Lumpur: Oxford University Press.
- Aryanto, R., Fontana, A., & Afiff, A.Z. (2015). Strategic human resource management, innovation capability and performance: An empirical study in Indonesia software industry. In Proceeding of the 2nd Global Conference on Business and Social Science in Bali, Indonesia (pp. 874–879). INMR 19,4 378
- Berber, M., & Lekovic, B. (2018). The impact of HR development on innovative performances in central and eastern European countries. *Employee Relations*, 40(5), 762–786.
- Boadu, F., Xie, Y., Du, Y.-F., & Dwomo-Fokuo, E. (2018). SMEs subsidiary training and development and firm innovative performance: The moderating effects and tacit and explicit knowledge received from headquarter. *Sustainability*, 10(11), 1–25.
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel Review*, 6(7), 1228–1253.
- Ceylan, C. (2013). Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 208–226.

- Chen, T.-J., Lin, C.-C., & Wu, C.-M. (2016). High Performance Work System, psychological efficiency, job satisfaction and task performance in the hotel workplace. *Open Journal of Social Sciences*, 4(7), 76–81.
- Crowley, F., & Bourke, J. (2017). The influence of human resource management systems on innovation: Evidence from Irish manufacturing and services firms. *International Journal of Innovation Management*, 21(1), 1–28.
- Lai, W.H., & Kwang, S.N. (2014). Enhancing organisational performance of Malaysian SMEs: The role of HRM and organisational learning capability. *International Journal of Manpower*, 35(7), 973–995.
- Laursen, K. (2008). The importance of sectorial differences in the application of complementary HRM practices for innovation performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208–1221.
- Lu, K., Zhu, J., & Bao, H. (2015). High-performance human resource management and firm performance: The mediating role of innovation in China. *Industrial Management and Data Systems*, 115(2), 353–382.
- Mo, Y.L., Wang, D.D., Jaarsveld, G., Lee, K., & Ma, D.G. (2016). From employee-experienced highinvolvement work system to innovation: An emergence-based human resource management framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 928–953.
- Mohammad Khaled, K.N. (2012). The effects of human resource management practices (HRM) on service innovation in Malaysian Islamic banks. (Unpublished Master of Business Administration Dissertation), USM, Penang.
- Sanz-Valle, R., & Jimenez-Jimenez, D. (2018). HRM and product innovation: Does innovative work behaviour mediate that relationship? *Management Decision*, 56(6), 1417–1429.
- Siddiquee, N.A. (2016). Public management reform in Malaysia recent initiatives and experiences. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 339–358.
- Siengthai, S., & Bechter, C. (2001). Strategic human resource management and firm innovation. *Research and Practice in Human Resource Management*, 9(1), 35–37.
- Tabasi, M.M., & Seyed Mehdi, R.V. (2014). A relationship between strategic human resources management practices and organisational innovation with respect to the role of organizational learning. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(7), 370–385.
- The Global Innovation Index (2014). *The human factor in innovation*. Geneva: World Intellectual Property Organization (WIPO).
- Van Houten, G., & Demetriades, S. (2018). Associations of workplace practices, innovation and performance with changes in employment. working paper, Eurofound.

- Wei, L.-Q., Liu, J., & Herndon, N.C. (2011). SHRM and product innovation: Testing the moderating effects of organisational culture and structure in Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 19–33.
- Wong, K.-L., Tan, P.S.-H., Ng, Y.-K., & Fong, C.-Y. (2013). The role of HRM in enhancing organizational performance. *Human Resource Management*, 3(1), 11–15.
- Zanko, M., Badham, R., Couchman, P., & Schubert, M. (2008). The play of power and politics in innovation and HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 562–581.
- Zhou, Y., Zhang, Y., & Montoro-Sanchez (2011). Utilitarianism or romanticism: The effort of rewards on employees' innovation behaviour. *International Journal of Manpower*, 32(1), 81–98.