

## **Pengaruh Keterbukaan Pikiran dan Perilaku Rendah Hati pada Inovasi Pekerja Konstruksi di Jakarta: Peran Mediasi Pembelajaran**

**Hangudiyo Wibowo<sup>1</sup>, Hendaryono Nurwibowo<sup>1</sup>, Aripin<sup>1\*</sup>**

<sup>1</sup>**Sekolah Tinggi Manajemen Labora, Jakarta**

<sup>1</sup>**Jl. Palem Raja B7/7 Taman Modern Cakung, Jakarta Timur**

**\*E-mail: labora@labora.ac.id**

### **Abstrak**

Studi ini meneliti efek keterbukaan pikiran dan perilaku rendah hati pada inovasi melalui peran pembelajaran. Desain kuantitatif digunakan untuk mengumpulkan data melalui survei berbasis kuesioner yang didistribusikan kepada 210 responden di perusahaan konstruksi yang berlokasi di Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbukaan pikiran, perilaku rendah hati, dan pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Selanjutnya, terdapat efek tidak langsung keterbukaan pikiran dan perilaku rendah hati pada inovasi melalui pembelajaran. Orisinalitas dalam penelitian ini adalah mencoba untuk meneliti pengaruh keterbukaan pikiran dan perilaku rendah hati terhadap inovasi pekerja dengan pembelajaran sebagai variabel mediasi pada sektor konstruksi di Jakarta.

**Kata kunci:** berpikir terbuka, perilaku rendah hati, pembelajaran, inovasi

### **Abstract**

*The study examined the effects of open-mindedness and humble behavior on innovation through the role of learning. Quantitative design was used to collect data through questionnaire-based surveys distributed to 210 respondents at a construction company located in Jakarta. The results showed that open-mindedness, humble behavior, and learning had a positive and significant effect on innovation. Furthermore, there is an indirect effect of open-mindedness and humble behavior on innovation through learning. Originality in this study is to try to examine the influence of open-mindedness and humble behavior on worker innovation with learning as a mediation variable in the construction sector in Jakarta.*

**Keywords:** *open-mindedness, learning, humble behavior, innovation, construction*

### **Pendahuluan**

Perubahan berkelanjutan dari persaingan global dan perkembangan teknologi yang dipercepat merupakan fitur penting dari ekonomi saat ini (Hansen, Amundsen, Aasen, & Gressgård, 2017). Perubahan lingkungan yang semakin cepat ini membuatnya menantang bagi organisasi untuk terus beradaptasi dengan peluang dan ancaman eksternal (Alghamdi, 2018). Inovasi memainkan peran yang menentukan dalam kemakmuran organisasi, meningkatkan kelangsungan hidup jangka panjang mereka dan mempertahankan daya saing global mereka (Alnoor, Al-Abrow, Abdullah, & Abbas, 2020; Cadwallader, Jarvis, Bitner, & Ostrom, 2010). Inovasi dalam organisasi

tergantung pada sumber daya tidak berwujud yang diwakili oleh individu yang bekerja melalui partisipasi mereka dalam menciptakan nilai bagi perusahaan dengan menghasilkan ide-ide baru dan berguna (C. Tong, Tak, & Wong, 2015). Selain itu, kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru berfungsi sebagai faktor fleksibilitas tambahan yang meningkatkan kemampuan individu yang bekerja dalam menangani persyaratan tugas dan peran pekerjaan (Kumar & Singh, 2020). Namun, di negara-negara berkembang, lingkungan kerja kolaboratif menciptakan konflik dan perlawanan terhadap ide-ide unik dan inovatif karena terancam dan takut kehilangan sumber daya penting (Janssen, Van de Vliert, & West, 2004). Dalam konteks ini, lingkungan kerja konstruksi adalah salah satu lingkungan dimana kerap terjadi pergesekan terhadap inovasi dalam menciptakan ide-ide baru. Hal yang cukup mengganggu misalnya menyembunyikan informasi dan hilangnya komunikasi serta kerja sama antara individu yang bekerja (Minh-Duc & Huu-Lam, 2019; Østergaard, Timmermans, & Kristinsson, 2011).

Dalam aspek inovasi, tinjauan literatur dibagi menjadi tiga orientasi. Orientasi pertama berkaitan dengan penemuan yang berhubungan dengan produk akhir. Lebih khusus lagi, metode produksi, alat produksi, teknik, dan manajemen perubahan (Alnoor et al., 2020; Elrehail et al., 2020). Orientasi kedua adalah melalui teori berbasis sumber daya dan sumber daya modal material. Teori berbasis sumber daya meliputi keuangan, pabrik, dan peralatan. Sumber daya manusia, sumber daya modal, dan sumber daya modal organisasi melibatkan keterampilan, kemampuan, kecerdasan, struktur, budaya, dan strategi (L. Tong, Liu, Zhang, & Wang, 2018). Orientasi ketiga membahas inovasi pada tiga tingkat yaitu individu, kelompok, dan organisasi (Axtell et al., 2000). Dalam studi ini, kami mengadopsi orientasi ketiga (yaitu inovasi) untuk menyelidiki penentuan faktor inovasi di perusahaan konstruksi di Jakarta.

Penelitian sebelumnya telah menekankan pengaruh kritis faktor-faktor pribadi seperti pembelajaran, keterbukaan pikiran, dan rendah hati pada inovasi (Wensley, Cegarra-Navarro, Cepeda-Carrión, & Millán, 2011; Zhou & Wu, 2018). Oleh karena itu, penerimaan karyawan terhadap informasi baru yang mengarah ke keterbukaan pikiran dapat berkontribusi dan mengembangkan kreativitas (Cohen, 2014; Hernández-Mogollon, Cepeda-Carrión, Cegarra-Navarro, & Leal-Millán, 2010). Selain itu, berpikir terbuka memainkan peran penting dalam meningkatkan pembelajaran dengan mendorong akuisisi pengetahuan, adaptasi, dan berbagi informasi di antara sumber daya manusia (Tse & Mitchell, 2010). Manfaat dari perilaku rendah hati adalah keinginan untuk belajar dan mendengarkan saran dan pendapat panutan (Owens, Johnson, & Mitchell, 2013; Zhou & Wu, 2018). Selanjutnya, belajar dengan cara memperoleh dan menyebarkan pengetahuan mengarah pada peningkatan kemampuan sumber daya manusia untuk menghasilkan ide dan proposisi (Abbas et al., 2021; Hanaysha, 2016; Lundkvist & Gustavsson, 2018).

Dalam konteks ini, keterbukaan pikiran telah dibahas dengan kerendahan hati sebagai penentu pembelajaran dan inovasi (Kools, Chimwaza, & Macha, 2015). Oleh karena itu, berpikir terbuka telah tumbuh secara dramatis dalam beberapa tahun terakhir (Krumrei-Mancuso & Rouse, 2016; Wright, Nadelhoffer, Thomson Ross, & Sinnott-Armstrong, 2018). Banyak penelitian telah mengidentifikasi efek berpikiran terbuka pada inovasi (Hernández-Mogollon et al., 2010). Di sisi

lain, beberapa penelitian sebelumnya (Alnoor et al., 2020; Taylor & Bright, 2011) menunjukkan bahwa keterbukaan pikiran yang rendah berdampak negatif terhadap inovasi. Namun, studi ini tidak memberikan pemahaman yang lengkap dengan menggabungkan berpikiran terbuka, perilaku rendah hati, dan belajar.

Selain itu, hasil penelitian mereka tidak dapat digeneralisasikan karena tantangan yang dihadapi dalam kerangka konseptual, lokasi, ukuran sampel, dan desain studi. Penelitian lain (Yao, Liu, & He, 2021) menyelidiki efek perilaku sederhana pada inovasi dengan ukuran sampel kecil. Selain itu, perilaku sederhana belum dipelajari di perusahaan konstruksi. Pada saat yang sama, penelitian lain menunjukkan bahwa tidak ada efek perilaku rendah hati pada inovasi (Rego, Cunha, & Simpson, 2018). Singkatnya, penelitian sebelumnya tidak setuju bahwa berpikiran terbuka dan perilaku rendah hati mempengaruhi inovasi.

Akibatnya, penelitian ini mengatasi kesenjangan dalam studi sebelumnya dengan memeriksa dampak berpikir terbuka dan perilaku rendah hati pada inovasi melalui peran mediasi pembelajaran di perusahaan konstruksi di Jakarta. Oleh karena itu, kontribusi dari penelitian ini adalah untuk tren pengetahuan baru dibandingkan dengan penelitian sebelumnya. Singkatnya, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan efek berpikir terbuka dan perilaku rendah hati pada inovasi melalui pembelajaran. Literatur sebelumnya akan ditinjau dan dibahas untuk mengetahui konsep, hubungan di antara konstruks. Kemudian, bagian metodologi menggambarkan populasi, ukuran sampel, dan pengukuran. Kemudian, data akan dianalisis dan dibahas, dan implikasi teoritis dan praktis akan diusulkan.

## **Teori dan Hipotesis**

### ***Keterbukaan Pikiran dan Belajar***

Keterbukaan pikiran sangat penting bagi manajer dan karyawan karena berpikiran terbuka memungkinkan mereka untuk memiliki visi nyata tentang apa yang dibutuhkan pelanggan (Ling, Floyd, & Baldrige, 2005). Konsep keterbukaan pikiran mengacu pada mengurangi cara-cara lama untuk mendapatkan informasi dan mencari cara-cara baru untuk mengembangkan dengan mendorong staf untuk berpikir tentang pola-pola baru (Alvstam, Ivarsson, & Petersen, 2020; Hernández-Mogollon et al., 2010). Keterbukaan pikiran didefinisikan sebagai kesiapan individu untuk melepaskan cara berpikir tradisional (B. Eneizan, Mohammed, Alnoor, Alaboodi, & Enaizan, 2019; Mitchell, Parker, & Giles, 2012). Keterbukaan pikiran berkontribusi untuk berbagi ide, saran, dan pandangan antara anggota tim untuk menerima ide yang berbeda dari berbagai sumber. Selain itu, berpikir terbuka termasuk penerimaan individu terhadap perubahan baru (Olokundun et al., 2017). Berpikir terbuka cenderung melepaskan pengetahuan sebelumnya dan memperbarui pemahaman saat ini untuk meninggalkan keahlian lama dan mengadopsi kreativitas baru (Balwant, Mohammed, & Singh, 2020; Cohen, 2014; Olokundun et al., 2017). Berpikir terbuka membantu organisasi untuk mengadaptasi pengetahuan baru (Cegarra-Navarro & Cepeda-Carrión, 2008; Eneizan et al., 2019). Berpikir terbuka sangat penting untuk keberhasilan perubahan budaya karena meningkatkan kemungkinan bahwa individu akan menerima ide-ide baru, metode, praktek dan prosedur baru (Taylor & Bright, 2011). Selain itu, berpikir terbuka dapat memfasilitasi

perubahan organisasi dan mengurangi resistensi terhadap perubahan organisasi, terutama ketika ada keragaman budaya di tempat kerja (Al-Abrow et al., 2021; Hernández-Mogollon et al., 2010). Berpikir terbuka mengurangi hambatan psikologis untuk bergabung dengan orang lain, ide, metode, dan aplikasi lain (Fu, Zhang, Li, & Leung, 2016). Oleh karena itu, pembelajaran terus menerus karyawan adalah salah satu alat yang paling terbukti keunggulan kompetitif bagi organisasi (Bezuijen, van Dam, van den Berg, & Thierry, 2010). Pembelajaran organisasi digambarkan sebagai serangkaian kegiatan yang melibatkan akuisisi pengetahuan, berbagi, dan menafsirkan informasi (Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente, & Valle-Cabrera, 2005).

Pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai kemampuan untuk membuat dan memperoleh pengetahuan baru dan meningkatkan kinerja organisasi (Jerez-Gómez et al., 2005). Belajar dalam organisasi adalah keinginan karyawan untuk menggunakan keterampilan dan pengetahuan yang telah mereka kuasai selama pembelajaran dan pelatihan organisasi (Egan, Yang, & Bartlett, 2004). Oleh karena itu, pembelajaran organisasi adalah proses fungsional yang tergantung pada kemampuan untuk mentransfer pengetahuan di antara beberapa tingkat organisasi (Hanaysha, 2016; Jerez-Gómez et al., 2005). Ketika individu memperoleh pengetahuan dan membaginya dengan orang lain, mereka disimpan dalam memori organisasi (Egan et al., 2004; Gómez, 2004; Jerez-Gómez et al., 2005). Selain itu, budaya organisasi memiliki peran penting dalam mengintegrasikan kemampuan staf dengan tujuan perusahaan di semua tingkat organisasi dengan mengembangkan keyakinan dan nilai-nilai yang mempromosikan pembelajaran organisasi (Chiu, Chang, & Lee, 2015). Tempat kerja sangat penting untuk belajar karena bisa formal atau informal (Lundkvist & Gustavsson, 2018). Belajar di tempat kerja dilakukan melalui magang dimana karyawan memperoleh keterampilan dan pengetahuan melalui kursus pelatihan (Fuller & Unwin, 2004). Partisipasi aktif karyawan dalam pembelajaran tergantung pada penciptaan kesempatan belajar organisasi dan kesiapan dan niat pekerja untuk memanfaatkan kesempatan belajar (Bezuijen et al., 2010; Caporarello, Manzoni, & Panariello, 2019).

Ada hubungan psikologis yang dinamis antara berpikir terbuka dan sikap mental. Dengan kata lain, semakin terbuka seseorang, semakin mampu meninjau dan mengubah kebiasaan, keyakinan, dan praktik lama (Frank et al., 2012; Spiegel, 2012). Pemikiran terbuka mengacu pada keinginan individu untuk mewujudkan informasi ketika terkena posisi yang saling bertentangan (Haran, Ritov, & Mellers, 2013; Mitchell et al., 2012). Berpikir terbuka tertarik untuk tidak setuju ide-ide dan mencoba untuk mengenali pandangan yang berbeda dan pendapat, memfasilitasi berbagi informasi, diskusi, komunikasi dan berkontribusi untuk menciptakan pengetahuan kreatif (Tjosvold, Wong, & Feng Chen, 2014; Tse & Mitchell, 2010). Oleh karena itu, keterbukaan pikiran mempromosikan pembelajaran sebagai proses dinamis berdasarkan keahlian (Haran et al., 2013; Tse & Mitchell, 2010). Aspek penting utama dari keterbukaan mental adalah menemukan dan memperbaiki kesalahan yang sangat penting dalam pembelajaran organisasi (Lord, 2015). Dengan demikian, keterbukaan pikiran ditandai dengan pembelajaran berkelanjutan dan pandangan luas tentang memahami peristiwa. Kemudian, karyawan memiliki kesempatan lebih besar untuk mengakses informasi baru yang meningkatkan kognitif mereka (Hamid et al., 2021). Berdasarkan literatur yang sudah dibahas sebelumnya, disusunlah hipotesis berikut ini:

**H1.** Terdapat hubungan positif antara keterbukaan pikiran dan pembelajaran.

### ***Perilaku Rendah Hati dan Pembelajaran***

Perilaku rendah hati memiliki latar belakang dalam filsafat dan teologi karena itu adalah prinsip dasar dalam semua agama dan kebajikan moral (Owens et al., 2013; Rego et al., 2018). Perilaku rendah hati berasal dari perspektif psikologi positif yang memandang perilaku rendah hati sebagai sifat manusia yang stabil dan abadi. Perilaku rendah hati yang baik adalah sifat kepribadian yang diinginkan serta mencerminkan keinginan untuk memahami diri sendiri dan identitas dengan perspektif hubungan diri dengan orang lain (C. Liu, 2016). Perilaku rendah hati didefinisikan sebagai keinginan pribadi untuk melihat diri sendiri dengan hati-hati (Li, Liang, & Zhang, 2016; Zhou & Wu, 2018). Selain itu, perilaku rendah hati merupakan faktor pemberdayaan bagi karyawan melalui partisipasi mereka dalam membangun hubungan emosional dengan rekan-rekan mereka. Oleh karena itu, perilaku rendah hati ditandai dengan keramahan, rasa hormat dan penghargaan (Wang, Liu, & Zhu, 2018b). Ada tiga karakteristik perilaku rendah hati yaitu persepsi kesalahan, visibilitas kontribusi, dan kemampuan mengajar (Li et al., 2016). Perilaku rendah hati dalam konteks organisasi menyiratkan kesiapan untuk mendapatkan pengetahuan yang akurat tentang diri sendiri (Ou, Waldman, & Peterson, 2018). Orang yang mengadopsi perilaku rendah hati menyadari bahwa mereka memiliki kelemahan dan kekuatan sehingga menghindari kesombongan dan keegoisan. Selain itu, salah satu keuntungan dari perilaku rendah hati kepada para pemimpin adalah mereka memandang kesalahan sebagai membantu dalam belajar (Wang et al., 2018b). Perilaku rendah hati mendengarkan dan memperhatikan orang lain bagaimana melakukan pekerjaan dan belajar dari mereka. Perilaku rendah hati mempromosikan pekerjaan dan kepuasan kerja dan mengurangi efek berbahaya dari narsisme (Rego et al., 2018). Oleh karena itu, perilaku rendah hati mendapat banyak perhatian dalam studi organisasi dalam beberapa tahun terakhir (McElroy-Heltzel, Gazaway, & Davis, 2019).

Perilaku rendah hati adalah salah satu komponen positif dari jiwa. Hal ini termasuk keinginan untuk memahami diri sendiri dan tidak merasa superior atau melihat orang lain dengan lebih rendah, yang mengarah pada melihat subjek secara objektif dan akurat (Z. Liu & Liu, 2019). Karakteristik individu biasa mendengarkan orang lain, mengamati bagaimana mereka melakukan tugas dan belajar dari mereka di tempat kerja (Zhou & Wu, 2018). Dalam konteks ini, studi sebelumnya menjelaskan elemen utama dari perilaku rendah hati yakni belajar, umpan balik, mencari saran, menerima komentar, dan ide (Owens et al., 2013). Perilaku rendah hati memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan bersikap terbuka terhadap pengalaman positif dan pendapat orang lain. Hal ini mengalokasikan umpan balik yang meningkatkan pembelajaran dengan mengenali dan mengatasi kelemahan (Rego et al., 2018). Berdasarkan konteks tersebut, hipotesis berikut ini disusun:

**H2.** Terdapat hubungan positif antara perilaku rendah hati dan belajar.

### ***Pembelajaran dan Inovasi***

Pembelajaran dapat meningkatkan sumber penciptaan dan diseminasi pengetahuan (Gómez, 2004; Inanc, Zhou, Gallie, Felstead, & Green, 2015). Partisipasi karyawan dalam pembelajaran biasanya dilakukan melalui keputusan sehari-hari dan tim yang dikelola sendiri (Anwar, Rehman, & Shah, 2018; Lundkvist & Gustavsson, 2018). Pembelajaran organisasi mempertimbangkan penguatan kemampuan melalui pembelajaran tim, visi bersama, dan penguasaan pribadi. Hal ini beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Karenanya dalam literatur, ketertarikan untuk belajar lebih memilih peran pelatihan pemimpin daripada peran penuntun (Omar Bakar, Sulong, & Chowdhury, 2020). Pemimpin bertanggung jawab untuk mendukung dan mengelola kegiatan belajar (Bezuijen, van den Berg, van Dam, & Thierry, 2009). Akibatnya, investasi dalam pengetahuan staf, keterampilan, dan pengalaman memiliki efek positif dalam mengembangkan keterampilan staf dan melaksanakan tugas-tugas organisasi (Bezuijen et al., 2010). Selain itu, pemimpin harus menciptakan lingkungan belajar untuk manajemen pengetahuan dan saluran komunikasi yang memfasilitasi pembelajaran dan mendorong staf untuk terus belajar (Chiu et al., 2015). Organisasi yang berfokus pada pembelajaran dan pengembangan di tempat kerja dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan mengurangi intensi keluar (Egan et al., 2004; Govaerts, Kyndt, Dochy, & Baert, 2011).

Pembelajaran organisasi memainkan peran penting dalam menciptakan pengetahuan, peningkatan berkelanjutan dan meningkatkan kinerja (Chiu et al., 2015; Hanaysha, 2016). Luasan dari pembelajaran organisasi dapat mempromosikan dan menerapkan ide-ide baru dalam organisasi (Holman et al., 2012). Pembelajaran organisasi memberikan peluang yang memungkinkan karyawan untuk mengandalkan ide-ide inovatif dan prosedur bisnis baru (Lundkvist & Gustavsson, 2018). Lingkungan tempat kerja meningkatkan inovasi dengan berinteraksi dengan staf serta pelanggan dan memahami kebutuhan mereka (Calantone, Tamer, & Yushan, 2002). Pembelajaran karyawan mengarah pada peningkatan pengalaman mereka yang berkontribusi untuk menerapkan ide-ide baru dan inovatif. Hal ini berefek dalam memahami kebutuhan pelanggan yang mengarah ke peningkatan berkelanjutan dan promosi inovasi di tempat kerja (Lundkvist & Gustavsson, 2018). Berdasarkan literatur sebelumnya, hipotesis berikut dapat dibentuk:

**H3.** Terdapat hubungan positif antara pembelajaran dan inovasi.

### ***Peran Mediasi Pembelajaran***

Karyawan memainkan peran yang menentukan dalam operasi inovasi dengan mengadopsi dan berbagi pengetahuan baru serta meningkatkan kemampuan inovasi dan kinerja organisasi (Andries & Czarnitzki, 2014). Informasi dan keahlian meningkatkan kreativitas, terutama ketika mereka telah membuka ide-ide baru (Wallace, Butts, Johnson, Stevens, & Smith, 2016). Manajer sangat penting untuk inovasi organisasi dengan menciptakan lingkungan yang berkontribusi terhadap pembelajaran karyawan dan pengembangan keterampilan (Chiu et al., 2015). Perusahaan harus menyediakan lingkungan dan kondisi yang memungkinkan belajar untuk belajar dan menciptakan ide (Lundkvist & Gustavsson, 2018). Di sisi lain, kreativitas adalah awal dari inovasi (Fadhil,

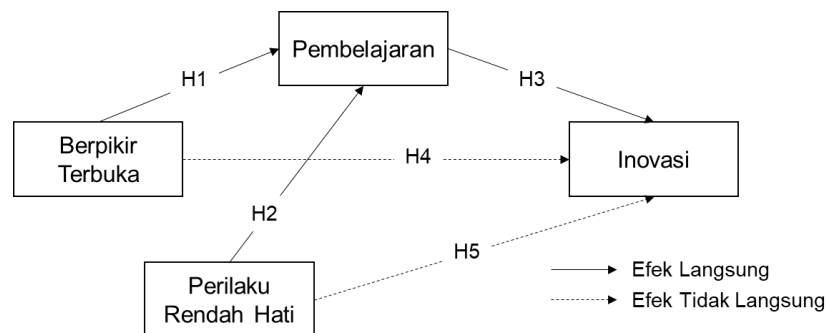
Ismail, & Alnoor, 2021). Kreativitas dapat dipupuk melalui orientasi belajar dan pengembangan keterampilan berbasis inovasi (Holman et al., 2012).

Implementasi pembelajaran dalam organisasi dapat meningkatkan kapasitas inovasi organisasi dengan menerapkan ide-ide pekerja di tempat kerja (Calantone et al., 2002). Salah satu keuntungan dari berpikir terbuka adalah mempelajari hal-hal baru dan memungkinkan pemahaman tentang situasi yang berbeda. Dengan kata lain, keterbukaan merupakan faktor penting dari pembelajaran, yang merupakan proses penting melalui pengetahuan terbaru tentang dunia yang dapat diperkaya (Jabbar, Almayyahi, Ali, & Alnoor, 2020; Mitchell & Nicholas, 2005). Keterbukaan pikiran memungkinkan individu untuk mengakses informasi baru yang meningkatkan kemampuan mereka untuk memperoleh pengetahuan (Spiegel, 2012). Berpikir terbuka dapat membuat lebih mudah untuk belajar, menerima pendapat, mengevaluasi ide-ide, mengkritik ide-ide, dan mengembangkan ide-ide baru (Hernández-Mogollon et al., 2010). Perilaku sumber daya manusia membedakan mereka dalam kemampuan mereka untuk mendengarkan orang lain, mengenali kelemahan, dan belajar dari rekan-rekan mereka dalam kinerja kerja mereka. Perilaku rendah hati membantu individu belajar melalui efektivitas kesadaran akan kegagalan, mengidentifikasi kesalahan dan menilai kontribusi dan ide orang lain (Wang, Liu, & Zhu, 2018a). Menurut penjelasan sebelumnya, dapat diasumsikan sebagai berikut:

**H4.** Pembelajaran memediasi hubungan keterbukaan pikiran dan inovasi.

**H5.** Pembelajaran memediasi hubungan perilaku rendah hati dan inovasi.

Berdasarkan diskusi sebelumnya, Gambar 1 menggambarkan kerangka konseptual yang diusulkan untuk penelitian ini yang dibenarkan dan dibangun sesuai dengan penelitian sebelumnya.



**Gambar 1.** Model Penelitian  
(Sumber: Olahan Penulis, 2021)

## Metodologi

### *Prosedur dan Pengambilan Sampel*

Populasi penelitian yang terdiri dari 557 representatif perusahaan konstruksi di Jakarta dengan kategori K (kecil) dari latar belakang minimal sebagai staf. Perwakilan perusahaan ini dijadikan sampel karena bekerja baik secara langsung dan tidak langsung dalam proyek konstruksi di berbagai wilayah di Indonesia. Budaya yang berbeda mempengaruhi pembelajaran dan kreativitas karena

keterbukaan dan kerendahan hati yang menjadi ciri pekerja dan mencerminkan perilaku belajar dan inovasi mereka. Menurut Tejada & Punzalan (2012), ukuran sampel minimum dari populasi penelitian sebesar 557 adalah 228. Atas dasar ini, 228 kuesioner didistribusikan secara acak, dan 210 tanggapan diambil. Sebanyak 210 kuesioner valid untuk analisis. Tingkat respons adalah 92,10% yang dapat diterima. Survei dilakukan pada bulan September 2021. Kuesioner didistribusikan secara online kepada responden. Tabel 1 menjelaskan profil demografis dari penelitian ini.

Penelitian ini mengikuti dua pendekatan utama yang disarankan oleh Podsakoff et al. (2003) dalam mengendalikan variansi umum yaitu CMB (*Common Method Bias*). Metode pertama adalah melakukan pemeriksaan isian kuesioner yang ada apakah terdapat item yang kosong. Metode kedua adalah menggunakan analisis CMB. Selanjutnya, setelah pengumpulan data, kami menguji metode bias umum menggunakan uji faktor tunggal Harman (Podsakoff et al., 2003). Uji ini adalah yang paling banyak digunakan dalam studi perilaku organisasi. Menurut faktor tunggal Harman, ketika varians untuk faktor pertama melebihi 50%, ini menunjukkan kekhawatiran tentang bias dalam data. Namun, varians dari penelitian ini tidak lebih dari 22%, yang menegaskan bahwa tidak ada kekhawatiran tentang masalah bias dalam respons sampel.

Smart PLS 3.0 digunakan untuk menganalisis data. Dengan memperhatikan data dan karakteristik model, sifat algoritman dan isu evaluasi model, pendekatan *partial least square-structural equation modelling* (SEM-PLS) digunakan. Kami mempertimbangkan beberapa keunggulan SEM-PLS dalam menguji jumlah sampel, distribusi, dan sifat algoritma. Jumlah observasi sampel minimal (minimum 30 kasus) dapat digunakan untuk penelitian menggunakan SEM-PLS (Joe F. Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011) dimana pada penelitian ini digunakan sampel sejumlah 210 responden.

**Tabel 1.** Karakteristik Sampel

	<b>Karakteristik</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>Jenis Kelamin</b>	Laki-Laki	143	68,09
	Perempuan	67	31,91
<b>Lama Bekerja</b>	1-5 Tahun	3	1,4
	6-10 Tahun	7	3,3
	11-15 Tahun	200	95,3
<b>Pekerjaan</b>	<i>Engineer</i>	2	1,0
	<i>Project Admin</i>	3	1,4
	<i>Leader</i>	198	94,3
<b>Pendidikan</b>	Staf Lainnya	7	3,3
	Diploma	2	1,0
	S-1	196	93,3
	S-2	12	5,7

Sumber: Pengolahan Data (2021)

### ***Pengukuran***



Kuesioner disiapkan dalam Bahasa Indonesia. Enam pekerja konstruksi diwawancarai karena melakukan survei percontohan untuk meningkatkan penyempurnaan item kuesioner. Skala berikut mengukur empat variabel utama dalam penelitian ini. Kuesioner terdiri dari 41 item dari empat variabel berdasarkan lima skala Likert yaitu:

- (1) Berpikiran Terbuka (BT): Skala penelitian sebelumnya (Reijseger, Peeters, Taris, & Schaufeli, 2017) digunakan untuk mengukur variabel independen pertama; terdiri dari 8 item (misalnya "Ide-ide baru di tempat kerja membuat saya pergi"). Hal ini adalah konstruksi satu dimensi dan memiliki perkiraan keandalan pada  $\alpha$  sebesar 0,86.
- (2) Perilaku Rendah Hati (PRH): Skala penelitian sebelumnya (Owens et al., 2013) digunakan untuk mengukur variabel independen kedua; Variabel ini adalah konstruksi satu dimensi dan melibatkan 9-item (misalnya "Orang ini bersedia belajar dari orang lain"). Skala ini memiliki perkiraan keandalan pada  $\alpha$  sebesar 0,94.
- (3) Pembelajaran (PB): Skala satu dimensi yang dikembangkan oleh Inanc et al. (2015) terdiri dari 6 item (misalnya "Saya suka belajar hal-hal baru") digunakan. Skala memiliki perkiraan keandalan pada  $\alpha$  sebesar 0,89.
- (4) Inovasi (INO): Skala multidimensi yang dikembangkan oleh Lukes & Stephan (2017) digunakan. Skala ini memiliki 20 item yang dibagi menjadi enam dimensi (yaitu generasi ide, pencarian ide, komunikasi ide, kegiatan implementasi dan awal, keterlibatan orang lain, dan mengatasi hambatan). Keandalan skala adalah diperkirakan pada  $\alpha$  sebesar 0,93.

## Analisis Data

### Penilaian Model Pengukuran

Dalam penilaian pengukuran model, validitas dan reliabilitas model diperiksa. Model pengukuran diperiksa dengan melihat hubungan konstruk dan indikator. Hasil pengukuran seperti Cronbach's alpha ( $C\alpha$ ) dan *Composite Reliability* (CR) digunakan untuk memeriksa reliabilitas data. Semua nilai  $C\alpha$  dan CR diketahui memiliki nilai di atas batas minimum 0,70 (Hair et al., 2014; Hair et al., 2019) ditampilkan pada Tabel 2. Reliabilitas indikator dinilai menggunakan nilai *factor loading*. Semua nilai *factor loading* memiliki nilai lebih dari 0,70 kecuali untuk beberapa konstruk yang nilainya kurang dari 0,70 sebagaimana pada Tabel 2, namun nilai AVE pada masing-masing variabel terpenuhi. Penilaian validitas konvergen menggunakan nilai AVE. Semua nilai AVE berkisar pada 0,617 sampai 0,80 dimana memenuhi kriteria validitas konvergen (Hair et al., 2019).

**Tabel 2.** Validitas dan Reliabilitas

Variabel Laten	Konstruk	Konstruk Dihapus	Factor Loading	$C\alpha$	CR	Convergent validity "AVE"
Berpikiran Terbuka (BT)	BT1	BT3	0.803	0.845	0.889	0.617
	BT2	BT7	0.794			
	BT4	BT8	0.739			
	BT5		0.801			
	BT6		0.788			
Perilaku Rendah Hati (PRH)	PRH4	PRH1	0.774	0.911	0.930	0.690
	PRH5	PRH2	0.805			
	PRH6	PRH3	0.770			

Variabel Laten	Konstruk	Konstruk Dihapus	Factor Loading	Ca	CR	Convergent validity "AVE"
	PRH7		0.880			
	PRH8		0.892			
	PRH9		0.857			
Pembelajaran (PB)	PB2	PB1	0.809	0.736	0.850	0.654
	PB3	PB5	0.825			
	PB4	PB6	0.792			
Inovasi (INO)	INO1	-	0.823	0.987	0.988	0.800
	INO10		0.904			
	INO11		0.888			
	INO12		0.932			
	INO13		0.847			
	INO14		0.902			
	INO15		0.901			
	INO16		0.929			
	INO17		0.889			
	INO18		0.892			
	INO19		0.897			
	INO2		0.892			
	INO20		0.933			
	INO3		0.894			
	INO4		0.928			
	INO5		0.853			
	INO6		0.857			
	INO7		0.895			
	INO8		0.938			
	INO9		0.890			

Sumber: Pengolahan Data (2021)

Kriteria Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981) dan rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015) digunakan untuk memeriksa validitas diskriminan yaitu dengan membandingkan nilai akar AVE untuk setiap variabel laten. Tabel 3 menunjukkan nilai akar AVE (ditebalkan pada bagian diagonal) lebih besar dari baris dan kolom yang sama. Kemudian, semua rasio HTMT memiliki nilai kurang dari batas sebesar 0,85 (Henseler et al., 2015) seperti pada Tabel 4. Nilai HTMT and Fornell & Larcker *criterion* menunjukkan bahwa validitas diskriminan model diterima.

**Tabel 3.** Validitas Diskriminan

	Berpikiran Terbuka	Inovasi	Pembelajaran	Perilaku Rendah Hati
Berpikiran Terbuka	<b>0.785</b>			
Inovasi	0.124	<b>0.895</b>		
Pembelajaran	0.469	0.149	<b>0.809</b>	
Perilaku Rendah Hati	0.124	0.831	0.161	<b>0.857</b>

Sumber: Pengolahan Data (2021)

**Tabel 4.** Nilai HTMT

	<b>Berpikiran Terbuka</b>	<b>Inovasi</b>	<b>Pembelajaran</b>	<b>Perilaku Rendah Hati</b>
Berpikiran Terbuka				
Inovasi	0.134			
Pembelajaran	0.587	0.181		
Perilaku Rendah Hati	0.14	0.623	0.198	

Sumber: Pengolahan Data (2021)

### **Penilaian Model Struktural**

Model struktural dan pengujian hipotesis baik langsung dan tidak langsung ditampilkan pada Tabel 5. Untuk memeriksa signifikansi, metode *bootstrapping* dengan 5.000 *resample* dilakukan (Hair et al., 2019).

**Tabel 5.** Pengujian Hipotesis

<b>Hubungan</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><i>p values</i></b>	<b>Keterangan</b>
Pengaruh Langsung:			
BT → PB	0,366	0,000	Signifikan
PRH → PB	0,447	0,001	Signifikan
PB → INO	0,385	0,003	Signifikan
BT → INO	0,176	0,000	Signifikan
PRH → INO	0,234	0,002	Signifikan
Pengaruh Tidak Langsung:			
BT → PB → INO	0,172	0,000	Signifikan
PRH → PB → INO	0,105	0,001	Signifikan

Sumber: Pengolahan Data (2021)

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) menjelaskan keakuratan prediksi model struktural dan menghasilkan efek gabungan dari semua konstruk eksogen pada variabel endogen (Hair et al., 2014). Nilai  $R^2$  sebesar 0,516 untuk inovasi menunjukkan bahwa 51,6% variasi terjadi karena variabel eksogen yang meliputi berpikiran terbuka, perilaku rendah hari, dan pembelajaran. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk pembelajaran sebesar 0,231 yang berarti 23,1% variasi pembelajaran dijelaskan oleh berpikiran terbuka dan perilaku rendah hati dalam penelitian ini (Tabel 6)

**Tabel 6.** Nilai Koefisien Determinasi

<b>Variabel</b>	<b><math>R^2</math></b>	<b><math>R^2</math> Adjusted</b>
Inovasi	51,6%	51,2%
Pembelajaran	21,3%	21,1%

Sumber: Pengolahan Data (2021)

## Diskusi

Dalam penelitian ini, kami berfokus pada perilaku pekerja dalam konteks keragaman budaya. Kontribusi pertama dari penelitian ini memberikan mengisi kesenjangan dalam literatur teoritis tentang inovasi (Janssen et al., 2004), keterbukaan pikiran, perilaku, dan pembelajaran yang rendah hati (Reijseger et al., 2017). Kontribusi kedua yang dikembangkan oleh penelitian ini adalah peningkatan kerangka teoritis yang memperluas pemahaman kita tentang bagaimana keterbukaan pikiran dan perilaku rendah hati mempengaruhi inovasi melalui peran menengah pembelajaran. Terutama penelitian sebelumnya telah menjelaskan bagian dari keterbukaan pikiran atau perilaku rendah hati pada inovasi (C. H. Liu, 2017). Penelitian kami menunjukkan bahwa keterbukaan pikiran dan perilaku rendah hati memfasilitasi pembelajaran individu dan meningkatkan inovasi. Oleh karena itu, penelitian ini dianggap sebagai studi pertama di sektor konstruksi yang mengadopsi variabel tersebut dalam satu model teoritis dan menerapkannya di perusahaan konstruksi khususnya di Jakarta.

Hal ini dilakukan dengan mengklarifikasi dan memeriksa preseden dan hasil pembelajaran. Studi ini berusaha untuk menentukan dampak keterbukaan pikiran dan perilaku rendah hati pada inovasi melalui peran mediator pembelajaran, untuk menjelaskan bagaimana karyawan di perusahaan konstruksi berinteraksi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Secara khusus, budaya dan pengalaman bercampur di tempat kerja yang akan mengurangi hambatan psikologis dan meningkatkan integrasi ide dan melakukan tugas secara inovatif. Dengan kata lain, pencampuran budaya antara pekerja konstruksi dan perusahaan konstruksi dapat menginspirasi individu untuk menghasilkan ide-ide yang lebih kreatif. Penelitian ini konsisten dengan beberapa penelitian (Lundkvist & Gustavsson, 2018). Keterbukaan akan mempengaruhi peningkatan pertukaran informasi antara individu di perusahaan dan membuat mereka dapat melihat dan menerima perspektif yang berbeda. Keterbukaan mental berkontribusi pada pembelajaran karyawan dan meningkatkan pengetahuan kumulatif mereka dari waktu ke waktu untuk membuat mereka inovatif untuk metode dan praktik baru di tempat kerja (Tse & Mitchell, 2010).

Lingkungan yang mendorong pembelajaran berkontribusi pada efisiensi proses dan mempraktikkan ide-ide baru. Perilaku inovatif dapat dipromosikan dengan menggabungkan konsep produktivitas dan inovasi. Oleh karena itu, keseimbangan antara efisiensi "produktif" dan fleksibilitas "inovasi" akan menjadi salah satu alat yang paling penting yang muncul dan mengembangkan inovasi (Hernández-Mogollon et al., 2010). Seseorang dengan perilaku rendah hati dapat memproses informasi yang bertentangan yang memungkinkan mereka untuk memproses informasi secara seimbang yang akan meningkatkan pengetahuan mereka. Selain itu, individu dengan perilaku rendah hati memiliki kapasitas belajar yang terdiri dari melihat kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar dan menerima saran dan pendapat orang lain mengenai pelaksanaan tugas. Hasilnya menegaskan bahwa keterbukaan pikiran sepenuhnya mempengaruhi inovasi.

Selain itu, pembelajaran individu memainkan peran penting dalam menghubungkan keterbukaan pikiran dan inovasi di tempat kerja. Individu dengan keterbukaan pikiran akan lebih bersedia menerima pembelajaran dan konsep baru (C. H. Liu, 2017). Di sisi lain, perilaku rendah

hati, secara langsung dan tidak langsung, mempengaruhi inovasi. Hasil ini menegaskan bahwa perilaku rendah hati membuat individu bekerja lebih cenderung untuk inovasi, baik melalui penerimaan mereka belajar dan ketidakmampuan diri mereka, membuat mereka lebih bersedia untuk menjauh dari praktik tradisional (Zhou & Wu, 2018).

Di sisi lain, perilaku karyawan yang rendah hati membuat mereka menjadi realistis untuk memahami diri mereka sendiri secara objektif dan mempelajarinya melalui umpan balik orang lain. Kemampuan perilaku rendah hati memungkinkan staf untuk mengakses informasi baru. Selain itu, perilaku rendah hati mengubah kesalahan menjadi peluang untuk belajar dan menerima proposal dan pendapat orang lain mengenai pelaksanaan tugas. Belajar meningkatkan kemampuan mental dan mengembangkan keterampilan baru. Organisasi dapat menghasilkan berdasarkan peningkatan perilaku individu. Praktik pembelajaran yang berbeda akan dua kali lipat relevan dalam beragam budaya yang memainkan peran yang menentukan dalam membuat, mengumpulkan dan menyebarkan pengetahuan (Wallace et al., 2016). Selain itu, inovasi di perusahaan tidak hanya bergantung pada dampak perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Alnoor et al., 2020). Hal ini tergantung pada kemampuan pekerja untuk merancang konsep dan praktik baru dari perkembangan ilmiah dan teknologi itu. Oleh karena itu, organisasi yang sukses fokus pada membuat tempat kerja cocok untuk memberikan produktivitas terbaik (Al-Abrow, Alnoor, & Hasan, 2018).

### ***Implikasi Teoritis dan Praktis***

Studi ini berkontribusi pada dua jenis implikasi yang teoritis dan praktis. Implikasi teoritis mencakup tiga kontribusi. Pertama, penelitian ini berkontribusi pada literatur perilaku inovasi dengan mengembangkan kerangka kerja terpadu yang memperluas pemahaman kita tentang bagaimana keterbukaan pikiran karyawan dan perilaku rendah hati mempengaruhi perilaku inovasi melalui pembelajaran (Hasu, Toivonen, Tuominen, & Saari, 2015). Kedua, variabel penelitian ini diterapkan di lingkungan industri konstruksi. Dalam konteks ini, iklim kerja ini memiliki latar belakang budaya, agama, dan berbeda yang beragam karena menggabungkan pekerja. Penelitian ini akan berkontribusi pada tinjauan literatur dengan menambahkan arah penelitian baru tentang inovasi keragaman yang mempengaruhi. Ketiga, penelitian ini mempertimbangkan untuk menjawab bagaimana keterbukaan pikiran dan perilaku rendah hati dengan pembelajaran mempengaruhi perilaku inovasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia dapat meningkatkan hubungan pribadi, menerima saran dan bekerja sama dengan orang lain untuk menemukan metode cepat untuk pemecahan masalah di tempat kerja (Janssen et al., 2004).

Implikasi praktis melibatkan banyak faktor penting. Selain itu, penelitian ini berfokus pada peningkatan kesadaran karyawan dan mendengarkan secara terbuka untuk meningkatkan pembelajaran. Menurut keterbukaan pikiran, karyawan akan membantu rekan kerja dalam memfasilitasi dialog tentang keyakinan pribadi, nilai-nilai dan adat istiadat. Selain itu, manajer mendorong kritik konstruktif untuk memastikan ide-ide inovatif terbaik yang keluar. Oleh karena itu, penelitian ini menyarankan pengembangan program berpikir terbuka di antara karyawan melalui mekanisme berpikir *out-of-the-box* untuk meningkatkan pemahaman dan menciptakan

inovasi. Manajemen perusahaan dapat mengintegrasikan konsep berpikir terbuka ke dalam model pembelajaran organisasi untuk memperkuat berbagi informasi. Perusahaan menekankan pentingnya berpikiran terbuka, berbagi ide, bertukar pandangan dan meninjau keyakinan untuk bertukar informasi dan wawasan, yang mengarah pada pengembangan keterampilan dan kemampuan. Manajemen perusahaan konstruksi dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk keterbukaan, seperti pertemuan kelompok dan mendiskusikan umpan balik hasil untuk mengembangkan kesadaran diri di antara atasan dan bawahan.

Internal divisi di perusahaan konstruksi harus menciptakan budaya yang mendorong pembelajaran untuk meningkatkan inovasi. Keterbukaan terhadap ide-ide baru memainkan peran mendasar dalam meningkatkan perilaku inovatif. Perusahaan konstruksi nasional dapat mengadopsi pembelajaran dan pelatihan di lembaga eksternal untuk meningkatkan kursus pelatihan dan memfasilitasi proses pembelajaran. Divisi sumber daya manusia harus membangun tenaga kerja yang berpendidikan dan mendorongnya dengan melibatkan pekerja dengan beragam pengalaman, tingkat pendidikan dan latar belakang budaya. Selain itu, perusahaan konstruksi nasional harus berinvestasi dalam pembelajaran dan pelatihan untuk meningkatkan inovasi dan mendukung pekerja untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan dan program pembelajaran. Dengan demikian, untuk mempromosikan pembelajaran karyawan, penting untuk memperhatikan reaksi terhadap perubahan organisasi dan lingkungan yang stabil melalui analisis sistematis. Selain itu, untuk mengembangkan seni mendengarkan karyawan yang penuh perhatian dan terbuka, ada kebutuhan untuk menyampaikan visi belajar yang memotivasi. Di sisi lain, para pemimpin dapat mempengaruhi pembelajaran karyawan di perusahaan konstruksi nasional melalui ikatan emosional, saluran komunikasi terbuka dan imbalan finansial untuk mendorong mereka berpartisipasi dalam proses pembelajaran.

Dari konteks lain, perusahaan konstruksi nasional harus mengadopsi perilaku rendah hati untuk bertukar pengetahuan dan pembelajaran. Oleh karena itu, manajemen dan pekerja harus memahami perilaku rendah hati sebagai kebajikan dan secara positif mempengaruhi pembelajaran. Ini mendukung menciptakan masa depan yang inovatif dan berkelanjutan bagi organisasi daripada metode dan konsep tradisional. Pekerja harus dididik dan dilatih dalam perilaku rendah hati karena ini memungkinkan mereka untuk mendengarkan pendapat yang berbeda. Akhirnya, perilaku rendah hati harus diadopsi dan didorong karena mempromosikan pertukaran pengetahuan dan inovasi. Perusahaan konstruksi nasional harus mendorong para pemimpin untuk mengadopsi perilaku rendah hati yang mencakup simpati, rasa hormat, dan penghargaan. Perilaku rendah hati dapat memperoleh ide dan menjelaskan perasaan internal kepada orang lain. Manajemen perlu merancang kebijakan sumber daya manusia yang menekankan berpikir terbuka, perilaku rendah hati, dan pembelajaran di tempat kerja.

### ***Keterbatasan Penelitian dan Penelitian Selanjutnya***

Studi ini mencakup beberapa keterbatasan yang dapat ditangani dalam studi masa depan. Studi saat ini berfokus pada sektor industri konstruksi di Jakarta. Ada kebutuhan untuk melakukan lebih banyak penelitian tentang industri lain untuk menggeneralisasi hasilnya. Desain penelitian

mengacu pada strategi umum yang dipilih oleh peneliti untuk mengintegrasikan berbagai komponen penelitian secara koheren dan logis. Pergeseran perencanaan studi ke studi longitudinal juga merupakan pola bagi calon peneliti, karena menarik untuk melihat bagaimana ekspektasi pasar berlanjut dari waktu ke waktu.

Selanjutnya, sifat transversal dari metode pengumpulan data menghambat penilaian yang tepat dari perkembangan perilaku pengguna. Oleh karena itu, pendekatan longitudinal relevan karena dapat menguji kekuatan hubungan. Studi ini telah menganalisis dampak dari sejumlah preseden niat untuk inovasi. Adopsi faktor-faktor lain seperti keunggulan komparatif, kesadaran yang dirasakan, kesesuaian, motivasi pengalaman, keakraban dengan teknologi, ciri-ciri kepribadian, rasa ingin tahu, dan sikap intelektual akan sangat penting. Oleh karena itu, literatur perlu menyelidiki dampak dari teori dan konsep baru. Dengan kata lain, akan menarik untuk menganalisis beberapa variabel budaya yang mempengaruhi inovasi di berbagai industri.

### Kesimpulan

Dalam studi ini, efek keterbukaan pikiran dan perilaku rendah hati dalam mencapai inovasi diperiksa melalui peran mediator pembelajaran. Keterbukaan pikiran dan perilaku rendah hati dianggap variabel independen, pembelajaran adalah variabel mediator dan inovasi adalah variabel dependen. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keterbukaan pikiran secara langsung berdampak pada inovasi dan memiliki efek tidak langsung pada inovasi melalui peran mediator pembelajaran. Namun, perilaku rendah hati mempengaruhi inovasi melalui pembelajaran. Akhirnya, pembelajaran memiliki mediasi penuh dalam hubungan antara berpikir terbuka dan inovasi. Hal ini menekankan pentingnya berpikir terbuka dalam mengaktifkan pembelajaran untuk mencapai inovasi besar.

### Daftar Pustaka

- Abbas, S., AL-Abrow, H., Abdullah, H. O., Alnoor, A., Khattak, Z. Z., & Khaw, K. W. (2021). Encountering Covid-19 and perceived stress and the role of a health climate among medical workers. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01381-8>
- Al-Abrow, H., Al-Maatoq, M., Alharbi, R. K., Alnoor, A., Abdullah, H. O., Abbas, S., & Khattak, Z. Z. (2021). Understanding employees' responses to the COVID-19 pandemic: The attractiveness of healthcare jobs. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(2), 19–33. <https://doi.org/10.1002/joe.22070>
- Al-Abrow, H., Alnoor, A., & Hasan, A. (2018). Socio-technical approach, decision-making environment, and sustainable performance: role of ERP systems. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 397–415. <https://doi.org/10.28945/4149>
- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s13731-018-0081-8>
- Alnoor, A. M. R., Al-Abrow, H., Abdullah, H., & Abbas, S. (2020). The impact of self-efficacy on employees' ability to accept new technology in an Iraqi university. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(2), 41–50. <https://doi.org/10.1002/joe.21984>
- Alvstam, C., Ivarsson, I., & Petersen, B. (2020). Are multinationals and governments from emerging economies configuring global value chains in new ways? *International Journal of*

- Emerging Markets*, 15(1), 111–130. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-02-2017-0055>
- Andries, P., & Czarnitzki, D. (2014). Small firm innovation performance and employee involvement. *Small Business Economics*, 43(1), 21–38. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9577-1>
- Anwar, M., Rehman, A. U., & Shah, S. Z. A. (2018). Networking and new venture's performance: mediating role of competitive advantage. *International Journal of Emerging Markets*, 13(5), 998–1025. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-07-2017-0263>
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265–285. <https://doi.org/10.1348/096317900167029>
- Balwant, P. T., Mohammed, R., & Singh, R. (2020). Transformational leadership and employee engagement in Trinidad's service sector: The role of job resources. *International Journal of Emerging Markets*, 15(4), 691–715. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-01-2019-0026>
- Bezuijen, X. M., van Dam, K., van den Berg, P. T., & Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 673–693. <https://doi.org/10.1348/096317909X468099>
- Bezuijen, X. M., van den Berg, P. T., van Dam, K., & Thierry, H. (2009). Pygmalion and employee learning: The role of leader behaviors. *Journal of Management*, 35(5), 1248–1267. <https://doi.org/10.1177/0149206308329966>
- Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J., & Ostrom, A. L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 219–239. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0151-3>
- Calantone, R. J., Tamer, C. S., & Yushman, Z. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- Caporarello, L., Manzoni, B., & Panariello, B. (2019). Learning and Development Is the Key. How Well Are Companies Doing to Facilitate Employees' Learning? In *International Conference in Methodologies and Intelligent Systems for Technology Enhanced Learning* (pp. 80–88). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-23990-9>
- Cegarra-Navarro, J. G., & Cepeda-Carrión, G. (2008). Why Open-mindedness Needs Time to Explore and Exploit Knowledge. *Time & Society*, 17(3), 195–213. <https://doi.org/10.1177/0961463X08093422>
- Chiu, W., Chang, Y., & Lee, Y. (2015). Impacts of Knowledge Leadership and the Characteristics of Organizational Structure on Employee Learning Motivation in the Cultural and Creative Industries. *LISS 2014*, 1573–1578. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-43871-8>
- Cohen, J. R. (2014). Open-Minded Listening. *Charlotte Law Review*, 5, 139–164.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279–301.
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125–149. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>
- Eneizan, B. M., Alsakarneh, A. A., Abdelqader, A., Al-kharabsheh, K., Al-Abrow, H., & Alnoor,



- A. (2019). An Investigation into the Relationship between Emotional Labor and Customer Satisfaction. *Central European Management Journal*, 27(4), 23–47. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.8>
- Eneizan, B., Mohammed, A. G., Alnoor, A., Alabboodi, A. S., & Enaizan, O. (2019). Customer acceptance of mobile marketing in Jordan: An extended UTAUT2 model with trust and risk factors. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 1–10. <https://doi.org/10.1177/1847979019889484>
- Fadhil, S. S., Ismail, R., & Alnoor, A. (2021). The influence of soft skills on employability: a case study on technology industry sector in Malaysia. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 16(1), 255–283.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Frank, H., Kessler, A., Mitterer, G., & Weismeier-sammer, D. (2012). Learning Orientation of SMEs and Its Impact on Firm Performance. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 6(3), 29–41.
- Fu, J. H. Y., Zhang, Z. X., Li, F., & Leung, Y. K. (2016). Opening the Mind: Effect of Culture Mixing on Acceptance of Organizational Change. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 47(10), 1361–1372. <https://doi.org/10.1177/0022022116652729>
- Fuller, A., & Unwin, L. (2004). Expansive learning environments: integrating organizational and personal development. *Workplace Learning in Context*, 142–160. <https://doi.org/10.4324/9780203571644>
- Gómez, C. (2004). The influence of environmental, organizational, and HRM factors on employee behaviors in subsidiaries: A Mexican case study of organizational learning. *Journal of World Business*, 39(1), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2003.08.006>
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35–55. <https://doi.org/10.1108/13665621111097245>
- Hair, Joe F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, Joe F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, Joseph F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566–584. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>
- Hamid, R. A., Albahri, A. S., Alwan, J. K., Al-Qaysi, Z. T., Albahri, O. S., Zaidan, A. A., ... Zaidan, B. B. (2021). How smart is e-tourism? A systematic review of smart tourism recommendation system applying data management. *Computer Science Review*, 39, 100337. <https://doi.org/10.1016/j.cosrev.2020.100337>
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.139>
- Hansen, K., Amundsen, O., Aasen, T. M. B., & Gressgård, L. J. (2017). Management Practices for Promoting Employee-Driven Innovation, 321–338. <https://doi.org/10.1007/978-3-319->

56333-6\_19

- Haran, U., Ritov, I., & Mellers, B. A. (2013). The role of actively open-minded thinking in information acquisition, accuracy, and calibration. *Judgment and Decision Making*, 8(3), 188–201.
- Hasu, M., Toivonen, M., Tuominen, T., & Saari, E. (2015). Employees and Users as Resource Integrators in Service Innovation: A Learning Framework. *The Handbook of Service Innovation*, 169–192. [https://doi.org/10.1007/978-1-4471-6590-3\\_9](https://doi.org/10.1007/978-1-4471-6590-3_9)
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hernández-Mogollon, R., Cepeda-Carrión, G., Cegarra-Navarro, J. G., & Leal-Millán, A. (2010). The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 360–376. <https://doi.org/10.1108/09534811011055377>
- Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R., & Zibarras, L. (2012). Job Design and the Employee Innovation Process: The Mediating Role of Learning Strategies. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 177–191. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9242-5>
- Inanc, H., Zhou, Y., Gallie, D., Felstead, A., & Green, F. (2015). Direct Participation and Employee Learning at Work. *Work and Occupations*, 42(4), 447–475. <https://doi.org/10.1177/0730888415580650>
- Jabbar, A. K., Almayyahi, A. R. A., Ali, I. M., & Alnoor, A. (2020). Mitigating Uncertainty in the Boardroom: Analysis to Financial Reporting for Financial Risk COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 233–243. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.233>
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: a special Issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129–145. <https://doi.org/10.1002/job.242>
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715–725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Kools, S., Chimwaza, A., & Macha, S. (2015). Cultural humility and working with marginalized populations in developing countries. *Global Health Promotion*, 22(1), 52–59. <https://doi.org/10.1177/1757975914528728>
- Krumrei-Mancuso, E. J., & Rouse, S. V. (2016). The development and validation of the comprehensive intellectual humility scale. *Journal of Personality Assessment*, 98(2), 209–221. <https://doi.org/10.1080/00223891.2015.1068174>
- Kumar, P., & Singh, A. P. (2020). Flexibility in service operations: review, synthesis and research agenda. *Benchmarking*, 27(7), 2108–2129. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0405>
- Li, J., Liang, Q. Z., & Zhang, Z. Z. (2016). The effect of humble leader behavior, leader expertise, and organizational identification on employee turnover intention. *Journal of Applied Business Research*, 32(4), 1145–1156. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i4.9727>
- Ling, Y., Floyd, S. W., & Baldrige, D. C. (2005). Toward a model of issue-selling by subsidiary managers in multinational organizations. *Journal of International Business Studies*, 36(6), 637–654. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400166>

- Liu, C. (2016). Does Humble Leadership Behavior Promote Employees' Voice Behavior?—A Dual Mediating Model. *Open Journal of Business and Management*, 4(4), 731–740. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2016.44071>
- Liu, C. H. (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 13–23. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.013>
- Liu, Z., & Liu, W. (2019). Humble Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Knowledge Hiding. *Journal of Business Management and Economic Research*, 3(5), 29–45. <https://doi.org/10.29226/tr1001.2019.124>
- Lord, M. (2015). Group learning capacity: The roles of open-mindedness and shared vision. *Frontiers in Psychology*, 6(1), 150–162. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00150>
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 23(1), 136–158. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2015-0262>
- Lundkvist, A. H., & Gustavsson, M. (2018). Conditions for Employee Learning and Innovation – Interweaving Competence Development Activities Provided by a Workplace Development Programme with Everyday Work Activities in SMEs. *Vocations and Learning*, 11(1), 45–63. <https://doi.org/10.1007/s12186-017-9179-6>
- McElroy-Heltzel, S. E., Gazaway, S. E., & Davis, D. E. (2019). Culturally Humble People Change, or Do They? *Journal of Psychology and Theology*, 47(2), 112–122. <https://doi.org/10.1177/0091647119837022>
- Minh-Duc, L., & Huu-Lam, N. (2019). Transformational leadership, customer citizenship behavior, employee intrinsic motivation, and employee creativity. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26(2), 286–300. <https://doi.org/10.1108/jabes-10-2018-0070>
- Mitchell, R., & Nicholas, S. (2005). Knowledge creation in groups: The value of cognitive diversity, transactive memory, and openmindedness Norms. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM*, (May 2014), 326–333.
- Mitchell, R., Parker, V., & Giles, M. (2012). Open-mindedness in diverse team performance: Investigating a three-way interaction. *International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3652–3672. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.654807>
- Olokundun, M. A., Moses, C. L., Iyiola, O. O., Ibidunni, S. A., Amaihian, A. B., & Peter, F. (2017). Perceptions of students on entrepreneurship curriculum contents and openmindedness: Implications for business idea generation of Nigerian university students. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(2), 1–10.
- Omar Bakar, H., Sulong, Z., & Chowdhury, M. A. F. (2020). The role of financial development on economic growth in the emerging market countries of the sub-Saharan African (SSA) region. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2019-0638>
- Østergaard, C. R., Timmermans, B., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? the effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), 500–509. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.11.004>
- Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2018). Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes. *Journal of Management*, 44(3), 1147–1173. <https://doi.org/10.1177/0149206315604187>

- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rego, A., Cunha, M. P. e., & Simpson, A. V. (2018). The Perceived Impact of Leaders' Humility on Team Effectiveness: an Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 205–218. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3008-3>
- Reijseger, G., Peeters, M. C. W., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2017). From Motivation to Activation: Why Engaged Workers are Better Performers. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 117–130. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9435-z>
- Spiegel, J. S. (2012). Open-mindedness and intellectual humility. *Theory and Research in Education*, 10(1), 27–38. <https://doi.org/10.1177/1477878512437472>
- Taylor, S. N., & Bright, D. S. (2011). Open-mindedness and defensiveness in multisource feedback processes: A conceptual framework. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 432–460. <https://doi.org/10.1177/0021886311408724>
- Tejada, J., & Punzalan, J. (2012). On the misuse of Slovin's formula. *The Philippine Statistician*, 61(1), 129–136.
- Tjosvold, D., Wong, A. S. H., & Feng Chen, N. Y. (2014). Constructively Managing Conflicts in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 545–568. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306>
- Tong, C., Tak, W. I. W., & Wong, A. (2015). The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction: the Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), 19–47. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i1.3112>
- Tong, L., Liu, N., Zhang, M., & Wang, L. (2018). Employee Protection and Corporate Innovation: Empirical Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 153(2), 569–589. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3412-3>
- Tse, H. H., & Mitchell, R. J. (2010). A theoretical model of transformational leadership and knowledge creation: The role of open-mindedness norms and leader–member exchange. *Journal of Management & Organization*, 16(1), 83–99. <https://doi.org/10.5172/jmo.16.1.83>
- Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016). A Multilevel Model of Employee Innovation: Understanding the Effects of Regulatory Focus, Thriving, and Employee Involvement Climate. *Journal of Management*, 42(4), 982–1004. <https://doi.org/10.1177/0149206313506462>
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018a). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(4), 507–521. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2017-0069>
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018b). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: A cross-level investigation. *Frontiers in Psychology*, 9(SEP). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01727>
- Wensley, A. K. P., Cegarra-Navarro, J. G., Cepeda-Carrión, G., & Millán, A. G. L. (2011). How entrepreneurial actions transform customer capital through time: Exploring and exploiting

- knowledge in an open-mindedness context. *International Journal of Manpower*, 32(1), 132–150. <https://doi.org/10.1108/01437721111121279>
- Wright, J. C., Nadelhoffer, T., Thomson Ross, L., & Sinnott-Armstrong, W. (2018). Be it ever so humble: Proposing a dual-dimension account and measurement of humility. *Self and Identity*, 17(1), 92–125. <https://doi.org/10.1080/15298868.2017.1327454>
- Yao, J., Liu, X., & He, W. (2021). The curvilinear relationship between team informational faultlines and creativity: moderating role of team humble leadership. *Management Decision*, (2009). <https://doi.org/10.1108/MD-12-2019-1698>
- Zhou, F., & Wu, Y. J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(3), 375–387. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0181>