

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam lingkungan organisasi yang semakin dinamis dan kompetitif, organisasi dihadapkan pada tekanan untuk terus beradaptasi agar tetap relevan dan bertahan. Globalisasi, perkembangan teknologi, serta meningkatnya tuntutan masyarakat menjadikan inovasi sebagai kebutuhan yang penting untuk keberlanjutan organisasi. Organisasi yang tidak mampu berinovasi berisiko mengalami stagnasi, kehilangan daya saing, bahkan tertinggal dari organisasi lain yang lebih adaptif. Melalui inovasi, organisasi mampu meningkatkan respons terhadap lingkungan yang kompetitif dan selalu berubah. Tidak hanya itu, inovasi juga mendorong peningkatan kinerja organisasi karena adanya pembaruan dalam proses dan sistem kerja yang membuat aktivitas menjadi lebih efektif dan efisien. Pada akhirnya, kemampuan untuk terus berinovasi memungkinkan organisasi menciptakan keunggulan kompetitif sehingga mampu bersaing dengan organisasi lain. Oleh karena itu, Kemampuan untuk beradaptasi dan berinovasi menjadi aset strategis yang penting untuk menentukan keberhasilan suatu organisasi di berbagai sektor, termasuk sektor pendidikan.

Menurut Almazrouei (2025) inovasi didefinisikan sebagai “kemampuan untuk menciptakan nilai baru melalui penawaran produk dan layanan baru,

mengadopsi praktik operasional baru berbasis teknologi, organisasi, pasar atau menciptakan keterampilan dan kompetensi baru.” Organisasi tidak hanya menjalankan aktivitas operasional secara efektif, tetapi juga harus mampu menciptakan berbagai inovasi seperti produk atau layanan, proses dan sistem bisnis. Menurut Knowles et al., (2013) Inovasi produk didefinisikan sebagai perubahan yang berhasil dalam *output* suatu organisasi yang dapat berbentuk barang atau jasa. Inovasi proses didefinisikan sebagai pengenalan elemen baru dalam proses produksi suatu organisasi. Inovasi sistem bisnis mencakup semua inovasi yang terkait dengan operasi internal dan eksternal bisnis seperti pengenalan dan integrasi sistem manajemen baru, metode pemasaran, pengembangan pasar baru, proses administrasi dan program pengembangan staf. Kemampuan organisasi untuk menciptakan inovasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mengelola sumber daya manusia karena merupakan sumber utama munculnya ide dan gagasan baru dalam organisasi. Menurut Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2008) “Orang, bukan produk, adalah aset utama organisasi yang inovatif.” Organisasi dengan tingkat inovasi yang lebih tinggi akan lebih sukses dalam merespons perubahan lingkungan dan mengembangkan kemampuan baru untuk mencapai kinerja yang lebih baik (Chen & Huang, 2009).

Inovasi organisasi merupakan pendekatan pengetahuan baru untuk melakukan pekerjaan manajemen dan proses baru yang menghasilkan perubahan dalam strategi, struktur, prosedur administratif, dan sistem organisasi (Moudden & Balhadj, 2024). Organisasi yang menghasilkan serta menerapkan ide, produk atau metode baru memungkinkan mereka untuk dapat meningkatkan efektivitas dan

efisiensi organisasi. Dalam pendidikan, inovasi dapat muncul sebagai teori pedagogik baru, pendekatan metodologis, teknik mengajar, alat instruksional, proses pembelajaran atau struktur kelembagaan yang ketika diterapkan menghasilkan perubahan signifikan dalam pengajaran dan pembelajaran yang mengarah pada peningkatan pembelajaran siswa. Jadi, inovasi dalam pendidikan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi pembelajaran dan memperbaiki kualitas pembelajaran (Serdyukov, 2017). Dengan demikian, kemampuan sekolah dalam menciptakan inovasi organisasi menjadi salah satu indikator penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi tingkat inovasi organisasi adalah praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh organisasi. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam mengelola, mengembangkan, serta memotivasi karyawan agar mampu memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Peran strategis tersebut sebagai kegiatan sumber daya manusia yang direncanakan untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia dianggap sangat terintegrasi ke dalam strategi bisnis yang secara efektif memfasilitasi inovasi (Balamurali & Nagalakshmi, 2025). Melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia yang fleksibel menekankan pentingnya fleksibilitas dalam pengelolaan tenaga kerja. Menurut Bhattacharya et al., (2005) manajemen SDM yang fleksibel adalah suatu kemampuan dinamis dari organisasi untuk berfokus pada penyesuaian atribut karyawan seperti pengetahuan, keterampilan, dan perilaku terhadap kondisi lingkungan yang berubah. Selanjutnya, Wright & Snell (1997) menjelaskan bahwa

dalam lingkungan yang dinamis atau tidak pasti, fleksibilitas mendorong efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi. Penerapan manajemen SDM yang fleksibel tidak hanya menjadi kebutuhan strategis tetapi juga menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan inovatif. Dengan adanya fleksibilitas, organisasi dapat lebih responsif terhadap perubahan serta mampu mengoptimalkan potensi karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan secara berkelanjutan. Manajemen SDM yang fleksibel merupakan aspek yang sangat penting dari organisasi karena membentuk atribut karyawan yang sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan. Hal ini mencakup berbagai strategi SDM yang membentuk psikologi karyawan, mengarahkan perilaku mereka, dan menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan keseluruhan organisasi. Praktik manajemen SDM yang fleksibel dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan inovasi karena memberikan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan ide serta cara kerja baru. Sejalan dengan itu, Penelitian Javed et al., (2017) menunjukkan bahwa manajemen SDM yang fleksibel berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi.

Namun demikian, pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap inovasi organisasi tidak selalu terjadi secara langsung. Dalam beberapa penelitian terdahulu, hubungan tersebut sering kali dimediasi oleh perilaku individu di dalam organisasi. Salah satu perilaku yang memiliki peran penting dalam mendorong inovasi organisasi adalah perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja inovatif adalah penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide-ide baru secara sengaja dalam peran kerja, kelompok, atau organisasi, untuk memberikan manfaat bagi kinerja peran,

kelompok, atau organisasi (Janssen, 2000). Kreativitas dapat dianggap sebagai komponen penting dari perilaku kerja inovatif yang paling terlihat pada awal proses inovasi ketika masalah atau kesenjangan kinerja dikenali dan ide-ide dihasilkan sebagai respons terhadap kebutuhan akan inovasi. Menurut Costa & Marinelli, (2025) inovasi melibatkan pengembangan produk, teknologi, model bisnis, dan solusi baru yang muncul dari inisiatif spontan karyawan. Perilaku kerja inovatif mencakup serangkaian aktivitas mulai dari penciptaan ide, pengembangan ide, hingga penerapan ide dalam pekerjaan (de Jong & den Hartog, 2010). Ketika karyawan menunjukkan perilaku kerja inovatif yang tinggi, maka peluang organisasi untuk menghasilkan inovasi juga akan semakin besar. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dengan inovasi organisasi. Praktik manajemen sumber daya manusia yang mendukung fleksibilitas kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka terhadap inovasi baru sehingga mendorong karyawan untuk berperilaku inovatif. Perilaku inovatif tersebut pada akhirnya akan berkontribusi terhadap terciptanya inovasi organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Javed et al., (2017) menemukan bahwa manajemen SDM yang fleksibel memiliki pengaruh positif terhadap inovasi organisasi melalui peningkatan perilaku kerja inovatif.

Dalam sektor pendidikan, inovasi organisasi juga menjadi hal yang sangat penting. Inovasi berkontribusi pada terciptanya keunggulan pendidikan yang mampu menjawab tantangan dan kebutuhan masa kini. Sekolah sebagai organisasi pendidikan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi,

perubahan kurikulum, serta kebutuhan peserta didik yang terus berkembang. Guru tidak hanya berperan sebagai penyampai materi pembelajaran, tetapi juga diharapkan mampu mengembangkan metode pembelajaran yang kreatif, memanfaatkan teknologi pendidikan, serta menciptakan berbagai program yang dapat meningkatkan kualitas proses belajar mengajar. Oleh karena itu, keberadaan guru yang memiliki perilaku kerja inovatif menjadi faktor penting dalam mendorong terciptanya inovasi di lingkungan sekolah.

Namun demikian, dalam praktiknya tidak semua guru memiliki kecenderungan untuk melakukan inovasi dalam pekerjaannya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa sebagian guru masih cenderung bekerja secara rutin dan kurang terdorong untuk mengembangkan ide-ide baru dalam proses pembelajaran. Kondisi tersebut dapat berdampak pada rendahnya kemampuan sekolah dalam menciptakan inovasi organisasi yang berkelanjutan. Pembelajaran menjadi lebih efisien jika mencapai hasil yang sama dalam waktu yang lebih singkat dan dengan biaya yang lebih rendah. Produktivitas ditentukan dengan memperkirakan hasil yang diperoleh dibandingkan dengan usaha yang diinvestasikan untuk mencapai hasil tersebut. Oleh karena itu, jika dapat mencapai lebih banyak dengan usaha yang lebih sedikit, produktivitas meningkat. Dengan demikian, inovasi dalam pendidikan harus meningkatkan baik produktivitas pembelajaran maupun efisiensi pembelajaran (Serdyukov, 2017). Inovasi dapat diterapkan dalam aspek pendidikan yang dapat memberikan dampak positif pada pembelajaran dan peserta didik. Inovasi dapat diarahkan menuju kemajuan dalam beberapa aspek sistem pendidikan

seperti teori dan praktik, kurikulum, pengajaran dan pembelajaran, kebijakan, teknologi, institusi dan administrasi, budaya institusi, dan pendidikan guru.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa manajemen SDM yang fleksibel memiliki pengaruh positif terhadap inovasi organisasi melalui peningkatan perilaku kerja inovatif. Oleh karena itu, peneliti termotivasi untuk menguji kembali pengaruh manajemen SDM yang fleksibel terhadap inovasi organisasi dengan perilaku kerja inovatif sebagai pemediasi dengan fokus pada guru sekolah. Alasan peneliti memilih sekolah di Yogyakarta sebagai obyek penelitian karena sekolah tersebut berada di kota pendidikan yang memiliki lingkungan akademik yang dinamis. Persaingan antar lembaga pendidikan juga semakin meningkat seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pendidikan. Kondisi tersebut menuntut setiap sekolah untuk terus melakukan inovasi dalam berbagai aspek pengelolaan pendidikan, baik dalam metode pembelajaran, program sekolah, maupun sistem manajemen pendidikan. Dalam situasi tersebut, penerapan manajemen SDM yang fleksibel di lingkungan sekolah dapat menjadi salah satu pendekatan yang mendorong guru untuk lebih kreatif, adaptif serta mampu menghasilkan inovasi dalam proses pembelajaran maupun pengelolaan sekolah. Oleh karena itu, peneliti akan berfokus untuk mencari tahu dan menganalisis lebih dalam terkait pengaruh manajemen SDM yang fleksibel terhadap inovasi organisasi dengan perilaku kerja inovatif sebagai pemediasi pada guru sekolah.

Meskipun demikian, penelitian yang mengkaji hubungan antara manajemen SDM yang fleksibel, perilaku kerja inovatif, dan inovasi organisasi dalam konteks lembaga pendidikan masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada sektor bisnis atau perusahaan. Oleh karena itu, penelitian yang mengkaji hubungan antara ketiga variabel tersebut dalam konteks sekolah menjadi penting untuk dilakukan, khususnya pada guru sekolah.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dalam penelitian ini akan dijelaskan pengaruh dari manajemen sumber daya manusia yang fleksibel terhadap inovasi organisasi dengan perilaku kerja inovatif sebagai pemediasi, dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Manajemen SDM yang fleksibel berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif?
2. Apakah perilaku kerja inovatif berpengaruh terhadap inovasi organisasi?
3. Apakah Manajemen SDM yang fleksibel berpengaruh terhadap inovasi organisasi?
4. Apakah perilaku kerja inovatif memediasi pengaruh antara Manajemen SDM yang fleksibel terhadap inovasi organisasi?

### 1.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, penulis membatasi ruang lingkup penelitian agar pembahasan lebih terarah dan hasil yang diperoleh tetap relevan dengan tujuan penelitian. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manajemen SDM yang fleksibel adalah elemen penting dari manajemen SDM strategis yang merupakan kemampuan internal organisasi dan dianggap sebagai prasyarat untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Javed et al., 2017). Manajemen SDM yang fleksibel dibatasi pada tiga aspek, yaitu: fleksibilitas keterampilan adalah kemampuan karyawan memiliki berbagai keterampilan sehingga dapat menjalankan beragam tugas, fleksibilitas perilaku adalah kemampuan karyawan menyesuaikan perilaku kerja sesuai dengan perubahan situasi dan tuntutan pekerjaan, serta fleksibilitas praktik SDM adalah kemampuan organisasi dalam menyesuaikan kebijakan dan praktik SDM secara cepat dan efektif.
2. Inovasi organisasi adalah kemampuan suatu organisasi untuk memperkenalkan dan menerapkan ide, produk, layanan, atau proses baru yang menambah nilai dan berkontribusi pada pertumbuhan serta perkembangannya. (Iddris et al., 2023).
3. Perilaku kerja inovatif adalah penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide-ide baru secara sengaja dalam peran kerja, kelompok, atau organisasi, untuk memberikan manfaat bagi kinerja peran, kelompok, atau organisasi (Janssen, 2000).

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini disusun untuk menjawab rumusan masalah di atas secara komprehensif. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh antara manajemen SDM yang fleksibel terhadap perilaku kerja inovatif karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh antara perilaku kerja inovatif terhadap peningkatan inovasi organisasi.
3. Untuk mengetahui pengaruh antara manajemen SDM yang fleksibel terhadap inovasi organisasi.
4. Untuk mengetahui peran perilaku kerja inovatif sebagai pemediasi antara manajemen SDM yang fleksibel terhadap inovasi organisasi.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

a. **Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menambah wawasan dan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan manajemen SDM yang fleksibel, perilaku kerja inovatif, dan inovasi organisasi.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Sekolah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi sekolah sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan dalam pengelolaan SDM, khususnya dalam upaya meningkatkan inovasi sekolah. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan kebijakan, program pengembangan, serta strategi yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang lebih inovatif dan produktif sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan sekolah secara efektif.

2. Bagi Masyarakat dan Peneliti Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi dan informasi baik untuk masyarakat atau peneliti lain yang memiliki minat untuk melakukan penelitian di bidang sumber daya manusia khususnya terkait topik manajemen SDM yang fleksibel, perilaku kerja inovatif dan inovasi organisasi.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Struktur penelitian ini disusun berdasarkan prinsip-prinsip penulisan ilmiah agar isi dan alur pembahasannya mudah dipahami oleh pembaca. Adapun sistematika penulisan yang diterapkan dalam tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

### **BAB I       Pendahuluan**

Berisi latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika laporan.

## **BAB II        Tinjauan Pustaka**

Berisi tinjauan pustaka yang mencakup teori-teori dasar yang berkaitan dengan topik penelitian, penelitian terdahulu, kerangka penelitian dan hipotesis.

## **BAB III       Metode Penelitian**

Berisi lokasi penelitian, populasi dan sampel, metode pengambilan sampel, data penelitian, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, metode pengujian instrumen dan metode analisis data.

## **BAB IV       Hasil dan Pembahasan**

Berisi uraian tentang hasil penelitian meliputi pengujian instrumen, profil responden, hasil statistic deksriptif, hasil analisis regresi linier berganda dan pembahasan.

## **BAB V        Penutup**

Berisi kesimpulan, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan saran.