

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan beberapa teori yang dapat mendukung penelitian. Teori yang digunakan merupakan teori yang berkaitan dengan inovasi organisasi, manajemen SDM yang fleksibel, perilaku kerja inovatif.

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Inovasi Organisasi

2.1.1.1 Pengertian Inovasi Organisasi

Inovasi organisasi adalah kemampuan organisasi dalam menciptakan dan menerapkan ide, metode, serta sistem baru untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi. Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2008) menyatakan bahwa inovasi organisasi sering berkaitan dengan pencapaian dan pemeliharaan keunggulan kompetitif serta kinerja. Inovasi organisasi merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen modern yang berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menciptakan dan mengimplementasikan ide-ide baru. Inovasi tidak hanya terbatas pada produk, tetapi juga mencakup proses, metode kerja, serta sistem organisasi. Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dalam penelitian ini inovasi organisasi didefinisikan sebagai kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui pengembangan kemampuan baru di tengah lingkungan yang berubah (Chen & Huang, 2009).

2.1.1.2 Faktor Inovasi Organisasi

Pada umumnya inovasi organisasi yang sukses tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi. Menurut Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, (2008) beberapa faktor utama yang mempengaruhi inovasi organisasi yaitu:

1. Strategi Organisasi, strategi yang menekankan pembelajaran dan pengembangan akan mendorong organisasi lebih terbuka terhadap ide baru dan perubahan.
2. Desain Organisasi, struktur organisasi yang fleksibel memudahkan komunikasi dan kolaborasi sehingga ide inovatif lebih mudah berkembang.
3. Kepemimpinan, pemimpin yang memberikan dukungan terhadap kreativitas akan meningkatkan keberanian anggota organisasi dalam mengusulkan ide baru.
4. Budaya Organisasi, budaya yang mendukung pembelajaran dan eksperimen dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi.
5. Orientasi Pasar, organisasi yang memahami kebutuhan lingkungan atau pengguna layanan akan terdorong menciptakan inovasi yang relevan.
6. Praktik Manajemen SDM, pengelolaan SDM yang mendorong pelatihan dan pengembangan kompetensi dapat meningkatkan kemampuan inovatif organisasi.

2.1.1.3 Dampak Inovasi Organisasi

Menurut Pratibha et al., (2022) beberapa dampak dari inovasi organisasi diantaranya seperti:

1. Meningkatkan respons terhadap lingkungan, inovasi membantu organisasi dalam merespons lingkungan yang kompetitif dan selalu berubah.
2. Meningkatkan kinerja organisasi, inovasi memungkinkan organisasi bekerja lebih efektif dan efisien.
3. Menciptakan keunggulan kompetitif, inovasi membantu organisasi membuka peluang layanan baru yang berbeda dari yang lain.

2.1.2 Manajemen SDM yang Fleksibel

2.1.2.1 Pengertian Manajemen SDM yang Fleksibel

Manajemen SDM yang fleksibel merupakan pendekatan dalam pengelolaan SDM yang menekankan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan merespons perubahan kondisi kerja, teknologi, maupun tuntutan pasar melalui fleksibilitas tenaga kerja. Fleksibilitas ini mencerminkan kesiapan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan melalui pengelolaan SDM yang adaptif. Bhattacharya et al., (2005) mendefinisikan manajemen SDM yang fleksibel sebagai kemampuan organisasi untuk merespons tuntutan lingkungan kompetitif yang dinamis melalui fleksibilitas keterampilan, perilaku, dan praktik SDM.

Sementara itu, Wright & Snell, 1997) menyatakan manajemen SDM yang fleksibel adalah karakteristik internal organisasi yang memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan keterampilan, perilaku, dan praktik SDM terhadap kebutuhan strategi dan perubahan lingkungan. Dalam penelitian ini, manajemen SDM yang fleksibel dikaitkan dengan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan sistem kerja, pengelolaan tenaga kerja, dan kebijakan organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan meningkatkan efektivitas operasional, mengacu pada Xiu et al., (2017).

Menurut Wright & Snell (1997), dimensi manajemen SDM yang fleksibel dapat dibagi menjadi beberapa aspek utama, yaitu:

1. Fleksibilitas Keterampilan (*Skill Flexibility*)

Kemampuan karyawan untuk memiliki berbagai keterampilan sehingga dapat menjalankan berbagai tugas.

2. Fleksibilitas Perilaku (*Behavioral Flexibility*)

Kemampuan karyawan untuk menyesuaikan perilaku kerja sesuai dengan tuntutan situasi yang berubah.

3. Fleksibilitas Praktik SDM (*HR Practice Flexibility*)

Kemampuan organisasi dalam menyesuaikan kebijakan dan praktik SDM secara cepat dan efektif.

2.1.2.2 Faktor Manajemen SDM yang Fleksibel

Manajemen SDM yang fleksibel muncul karena kebutuhan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Menurut Wright & Snell (1997) beberapa faktor yang mempengaruhi manajemen SDM yang fleksibel yaitu:

1. Lingkungan yang dinamis, perubahan pasar dan persaingan menuntut organisasi lebih adaptif
2. Strategi organisasi, kesesuaian antara strategi dan praktik SDM
3. Struktur organisasi, struktur yang fleksibel mendukung adaptasi
4. Sistem SDM, praktik SDM yang tidak kaku memungkinkan perubahan lebih cepat

2.1.2.3 Dampak Manajemen SDM yang Fleksibel

Menurut Wright & Snell (1997) dampak manajemen SDM yang fleksibel yaitu:

1. Meningkatkan fleksibilitas organisasi, fleksibilitas SDM membantu organisasi merespon perubahan lebih cepat.
2. Meningkatkan inovasi, organisasi lebih mampu menciptakan inovasi sesuai dengan kondisi lingkungan.
3. Meningkatkan efektivitas strategi, fleksibilitas SDM membantu strategi dijalankan dengan optimal sesuai kebutuhan organisasi.
4. Memperluas pilihan strategi organisasi, fleksibilitas SDM memberi lebih banyak opsi dalam pengambilan keputusan strategis.

2.1.3 Perilaku Kerja Inovatif

2.1.3.1 Pengertian Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku kerja inovatif merupakan kemampuan individu dalam menciptakan, mengembangkan dan menerapkan ide baru dalam pekerjaan. Perilaku kerja inovatif dapat didefinisikan sebagai penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide-ide baru secara disengaja dalam suatu peran kerja, kelompok, atau organisasi, untuk memberikan manfaat bagi kinerja peran, kelompok, atau organisasi (Nehles et al., 2017). Perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai jumlah kegiatan kerja fisik dan kognitif yang dilakukan oleh karyawan dalam konteks pekerjaan mereka, baik secara sendiri maupun dalam lingkungan sosial, untuk menyelesaikan serangkaian tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan pengembangan inovasi (Messmann, 2012).

Perilaku kerja inovatif adalah serangkaian aktivitas individu yang mencakup penciptaan, promosi, dan implementasi ide baru dalam pekerjaan. Dalam penelitian ini. Perilaku kerja inovatif sebagai perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai inisiasi dan pengenalan yang disengaja dalam peran kerja, kelompok, atau organisasi dari ide, proses, produk, atau prosedur baru dan berguna, mengacu pada (de Jong & den Hartog, 2010)

Menurut Janssen (2000), dimensi Perilaku Kerja Inovatif dapat dibagi menjadi beberapa aspek utama, yaitu:

1. Penciptaan Ide (*Idea Generation*)

Merupakan tahap awal di mana individu menghasilkan gagasan atau solusi baru untuk menyelesaikan masalah maupun meningkatkan proses kerja. Pada tahap ini, kreativitas dan kemampuan berpikir inovatif sangat dibutuhkan

2. Pengembangan Ide (*Idea Promotion*)

Tahap ini mencakup upaya individu dalam mempromosikan atau meyakinkan pihak lain agar mendukung ide yang telah dihasilkan. Individu perlu membangun komunikasi, mencari dukungan, dan mengatasi resistensi terhadap perubahan.

3. Penerapan Ide (*Idea Implementation*)

Merupakan tahap realisasi ide menjadi tindakan nyata dalam pekerjaan. Pada tahap ini, individu mengaplikasikan ide yang telah disetujui menjadi inovasi yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi.

2.1.3.2 Faktor Perilaku Kerja Inovatif

Menurut Nehles et al., (2017) faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif yaitu:

1. Pemberdayaan karyawan, karyawan merasa berkewajiban untuk membalas dalam bentuk perilaku kerja inovatif.

2. Motivasi intrinsik, karyawan yang diberdayakan memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi akan memicu perilaku kerja inovatif.
3. Komposisi tugas, komposisi tugas secara luas dianggap sebagai praktik SDM yang penting dalam menentukan perilaku kerja inovatif.
4. Tuntutan pekerjaan, tuntutan pekerjaan telah diteliti sebagai kemungkinan faktor pendahulu dari perilaku kerja inovatif.
5. Memperlakukan karyawan secara adil, keadilan imbalan usaha mendorong karyawan untuk menerapkan perilaku kerja inovatif.
6. Umpan balik, memungkinkan karyawan untuk menerapkan perilaku kerja inovatif dengan lebih efektif dan efisien sesuai dengan tujuan.

2.1.3.3 Dampak Perilaku Kerja Inovatif

Menurut de Jong & den Hartog (2010) dampak perilaku kerja inovatif yaitu:

1. Meningkatkan hasil inovasi, Ide baru dari karyawan menjadi sumber inovasi organisasi.
2. Mendukung implementasi inovasi, Memastikan implementasi ide baru berjalan untuk meningkatkan efektivitas kerja.
3. Mendorong pengembangan ide, Pengembangan ide dan metode baru memperbaiki proses kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior</i> oleh (Javed et al., 2017)	Variabel Dependen (Y): <i>Firm Innovativeness</i> (Inovasi Perusahaan) Variabel Independen (X): <i>Flexible HRM</i> (Manajemen SDM yang Fleksibel) Variabel (M): <i>Innovative Work Behaviour</i> (Perilaku Kerja Inovatif) H1, H2, H3, H4	Sampel sebanyak 153 responden dari 14 perusahaan teknologi di Lahore. Pengambilan data melalui kuesioner paper based. Analisis korelasi, deskriptif, regresi dan mediasi.	Manajemen SDM yang fleksibel secara positif dan signifikan mempengaruhi inovasi organisasi. Perilaku kerja inovatif memediasi hubungan antara manajemen SDM yang fleksibel dan inovasi organisasi.
2	<i>A Study of Flexible Human Resource Management and Firm Innovativeness</i> oleh (Balamurali & Nagalakshmi, 2025)	Variabel Dependen (Y): <i>Firm Innovativeness</i> (Inovasi Perusahaan) Variabel Independen (X): <i>Flexible HRM</i> (Manajemen SDM yang Fleksibel) Variabel (M): <i>Innovative Work</i>	Sampel sebanyak 153 responden dari perusahaan teknologi. Analisis korelasi, deskriptif, regresi dan mediasi.	Perilaku kerja inovatif karyawan sangat ditingkatkan oleh manajemen sumber daya manusia yang fleksibel, yang pada gilirannya mengarah pada tingkat inovasi

		<i>Behaviour</i> (Perilaku Kerja Inovatif) H1, H2, H3, H4		perusahaan yang lebih tinggi.
3	Analisis Pengaruh <i>Flexible HRM</i> Terhadap <i>Firm Innovativeness</i> yang Dimediasi <i>Innovative Work Behaviour</i> (Studi Kasus Pada PT XYZ) oleh (Aditya, 2018)	Variabel Dependen (Y): <i>Firm Innovativeness</i> (Inovasi Perusahaan) Variabel Independen (X): <i>Flexible HRM</i> (Manajemen SDM yang Fleksibel) Variabel (M): <i>Innovative Work Behaviour</i> (Perilaku Kerja Inovatif) H1, H2, H3, H4	Sampel sebanyak 100 responden pegawai tetap PT XYZ di Jakarta. Pengambilan data melalui kuesioner. Analisis deskriptif, regresi linier berganda dan analisis jalur.	Flexible HRM, dan Innovative Work Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap Firm Innovativeness. Innovative Work Behaviour terbukti berperan memediasi pengaruh Flexible HRM terhadap Firm Innovativeness.
4	<i>Does Flexible Human Resource Management Promote Firm Innovativeness? The Mediating Role of Innovative Work Behavior and Organizational Learning</i> oleh (Sopiah et al., 2024)	Variabel Dependen (Y): <i>Firm Innovativeness</i> (Inovasi Perusahaan) Variabel Independen (X): <i>Flexible HRM</i> (Manajemen SDM yang Fleksibel) Variabel (M1): <i>Innovative Work Behaviour</i> (Perilaku Kerja Inovatif) Variabel (M2): <i>Organization Learning Capability</i>	Sampel sebanyak 60 pemimpin dan 345 bawahan dari bisnis kecil dan menengah di Indonesia. Pengambilan data melalui kuesioner. Teknik analisis SEM-PLS	Manajemen sumber daya manusia yang fleksibel, perilaku kerja yang inovatif, dan kapasitas belajar organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap inovasi perusahaan. Semakin besar penerapan manajemen sumber daya manusia yang fleksibel, perilaku kerja yang inovatif, dan keterampilan belajar organisasi dalam organisasi,

		(Kapabilitas Pembelajaran Organisasi) H1, H2, H3 , H4		semakin besar inovasi perusahaan.
--	--	---	--	-----------------------------------

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Manajemen SDM yang fleksibel terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Manajemen SDM yang fleksibel memberikan karyawan kesempatan untuk mengembangkan ide-ide baru. Hal ini menciptakan lingkungan dimana karyawan merasa didorong untuk berpikir kreatif dan berinovasi dalam pekerjaan mereka. Manajemen SDM yang fleksibel memberikan kebebasan dan dukungan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan beradaptasi dengan perubahan, hal ini mendorong munculnya perilaku kerja inovatif dalam diri karyawan. Fleksibilitas dalam praktik SDM dapat meningkatkan kreativitas dan perilaku inovatif karyawan. Menurut Aditya (2018) manajemen SDM yang fleksibel berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Penelitian lainnya oleh Javed et al., (2017) juga menunjukkan bahwa manajemen SDM yang fleksibel berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Manajemen SDM yang fleksibel cenderung menciptakan lingkungan yang membuat karyawan merasa lebih bebas untuk bereksperimen, mencoba ide-ide baru, dan mengambil risiko. Ini memberi mereka ruang untuk mengembangkan perilaku kerja yang inovatif. Melihat uraian dan berbagai penjelasan teori diatas dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat fleksibilitas SDM yang dimiliki organisasi, maka semakin

besar pula tingkat perilaku kerja inovatif yang dimiliki karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan hipotesis:

H1 : Manajemen SDM yang Fleksibel berpengaruh signifikan dan positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif

2.3.2 Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Inovasi Organisasi

Perilaku kerja inovatif merupakan tindakan individu dalam menciptakan, mengembangkan, dan menerapkan ide baru dalam pekerjaan. Ide-ide baru, solusi kreatif, dan perubahan proses yang dihasilkan dari perilaku kerja inovatif yang ditunjukkan oleh karyawan berkontribusi pada kemajuan dan kesuksesan inovasi. Semakin tinggi perilaku inovatif karyawan, maka semakin besar kemungkinan organisasi menghasilkan inovasi. Menurut de Jong & den Hartog, (2010), Karyawan yang memiliki perilaku kerja inovatif lebih tinggi menunjukkan hasil inovatif yang lebih banyak. Inovasi organisasi sangat bergantung pada karyawan yang merupakan sumber utama keterampilan, pengetahuan dan kemampuan serta merupakan pendiri perilaku kerja. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian Balamurali & Nagalakshmi (2025) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara perilaku kerja inovatif dan inovasi organisasi. Perilaku kerja inovatif memungkinkan organisasi untuk memecahkan masalah, menghasilkan solusi baru dan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu yang pada akhirnya mengarah pada inovasi. Sehingga dari uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Perilaku Kerja Inovatif berpengaruh signifikan dan positif terhadap Inovasi Organisasi

2.3.3 Pengaruh Manajemen SDM yang fleksibel terhadap Inovasi Organisasi

Studi yang dilakukan oleh Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2008) menemukan bahwa manajemen SDM dapat mendukung terciptanya inovasi organisasi. Penelitian lain oleh Sopiah et al., (2024) menyatakan bahwa manajemen SDM yang fleksibel memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi. Melihat uraian dan berbagai penjelasan teori di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM yang fleksibel memberikan lingkungan yang memungkinkan karyawan untuk merasa lebih termotivasi, berpartisipasi aktif, dan berkontribusi dalam menciptakan solusi inovatif. Manajemen SDM yang fleksibel memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan inovasi. Fleksibilitas dalam keterampilan, perilaku, dan praktik kerja memberikan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan ide dan cara kerja baru. Hal ini memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif untuk keberlanjutan jangka panjang yang dapat membuka pintu bagi organisasi untuk menghadapi perubahan pasar. Penelitian Chen & Huang (2009) menunjukkan jika karyawan memiliki lebih banyak kesempatan untuk memberikan masukan dan menentukan tindakan yang diperlukan, mereka mungkin meningkatkan keragaman dan kekayaan pertukaran pengetahuan serta membawa lebih banyak ide baru. Namun berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Iddris et al., (2023) bahwa manajemen SDM yang fleksibel tidak berpengaruh terhadap inovasi organisasi Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu tersebut, maka dirumuskan hipotesis:

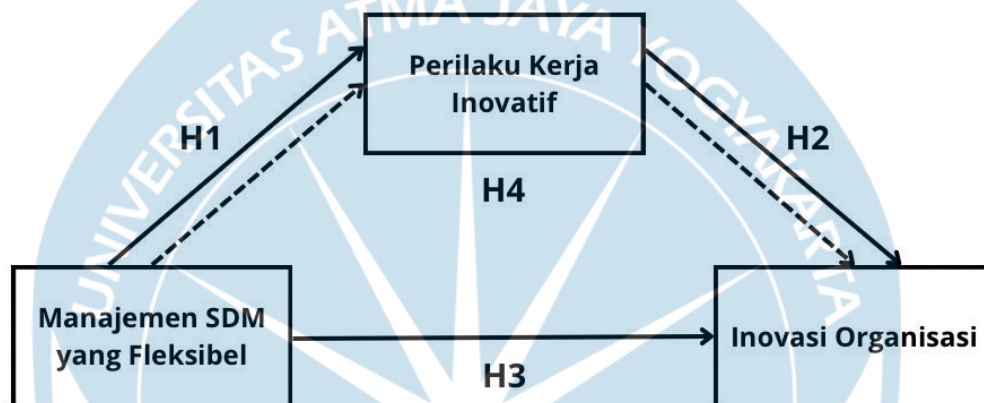
H3 : Manajemen SDM yang fleksibel berpengaruh signifikan dan positif terhadap Inovasi Organisasi

2.3.4 Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif sebagai pemediasi hubungan antara Manajemen SDM yang fleksibel dan Inovasi Organisasi

Pengaruh manajemen SDM terhadap inovasi organisasi tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui perilaku individu. Balamurali & Nagalakshmi (2025) menemukan bahwa perilaku kerja inovatif karyawan sangat ditingkatkan oleh manajemen sumber daya manusia yang fleksibel, yang pada gilirannya mengarah pada tingkat inovasi organisasi yang lebih tinggi. Manajemen SDM yang fleksibel menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi sehingga mendorong munculnya perilaku kerja inovatif yang pada akhirnya meningkatkan inovasi organisasi. Studi yang dilakukan oleh Chen & Huang (2009) mengemukakan tingkat partisipasi yang tinggi akan menciptakan kondisi untuk mendorong karyawan membawa ide-ide baru dan bertukar pengetahuan dalam proses inovasi yang berkelanjutan dan pada gilirannya akan meningkatkan hasil inovatif. Penelitian oleh Aditya (2018) menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif memediasi hubungan antara manajemen SDM yang fleksibel dan inovasi organisasi. Terdapat pula berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Javed et al., (2017) menemukan bahwa perilaku kerja inovatif memediasi hubungan antara manajemen SDM yang fleksibel dan inovasi organisasi. Sehingga dari uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Perilaku Kerja Inovatif memediasi signifikan dan positif hubungan antara Manajemen SDM yang fleksibel dan Inovasi Organisasi

2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber : Javed et al., (2017)

Model tersebut menunjukkan hubungan antara manajemen SDM yang fleksibel, perilaku kerja inovatif dan inovasi organisasi. Model tersebut menggambarkan bahwa manajemen SDM yang fleksibel berdampak pada perilaku kerja inovatif dan kemudian perilaku kerja inovatif mendorong inovasi organisasi. Dengan kata lain, manajemen SDM yang fleksibel tidak secara langsung berdampak pada inovasi melainkan melalui perilaku kerja inovatif.