

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kajian Tentang Perilaku Kerja Inovatif

##### 1. Definisi Perilaku Kerja Inovatif

De Jong dan Hartog (dalam Amalia dan Wulansari) mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai perilaku individu yang mengarah pada permulaan dan pengenalan atas ide, proses, produk, ataupun prosedur baru yang menguntungkan perusahaan. Dengan adanya perilaku kerja yang inovatif, karyawan akan dapat memberikan hasil kerja yang optimal, sehingga organisasi dapat memenangkan persaingan. Perilaku kerja inovatif dapat terwujud melalui penggunaan cara yang berbeda dalam pemecahan masalah serta mengusulkan beberapa ide kreatif untuk kemajuan perusahaan.<sup>1</sup>

Menurut Yuan dan Woodman (dalam Setyowati dan Etikariena) perilaku kerja inovatif merupakan perilaku individu untuk menampilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide baru dalam kelompok atau organisasi kerjanya.<sup>2</sup> Sedangkan Menurut Robins (dalam Fatonah dan Helmy) mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai pembaharuan, penemuan, sesuatu yang baru, baik berupa gagasan, metode, alat, produk

---

<sup>1</sup> Sri Rizki Amalia and Nurry Ariani Wulansari, "Pengaruh Person Organization Fit Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Melalui Pemberdayaan Psikologis Sebagai Mediasi Pada Karyawan KSPPS Di Semarang," *Management Analysis Journal* 6, no. 2 (2017): hal 224.

<sup>2</sup> Setyowati Setyowati and Arum Etikariena, "Peran Gaya Pemecahan Masalah Dalam Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Perilaku Kerja Inovatif," *Jurnal Diversita* 5, no. 2 (2019): hal 115–125.

atau yang lainnya. pembaharuan ini berbeda dari yang sudah ada atau sudah dikenal sebelumnya.<sup>3</sup>

Menurut Jansen (dalam Arga dkk) definisi perilaku inovatif adalah usaha yang disengaja untuk menemukan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide ke dalam lingkup tugas, kelompok kerja, dan organisasi untuk memberikan keuntungan dan manfaat bagi organisasi.<sup>4</sup> Sedangkan menurut Kleysen dan Street (dalam Nardo dkk) mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan, dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan pada seluruh tingkat organisasi.<sup>5</sup>

Berdasarkan pemaparan para ahli diatas maka bisa disimpulkan bahwasanya perilaku kerja inovatif merupakan perilaku individu yang menunjukkan kebaharuan dengan pengenalan dan pengimplementasian ide, gagasan, produk, metode, alat, dan lain sebagainya untuk memberikan keuntungan dan manfaat bagi organisasi agar dapat terus berkembang dan bersaing di setiap aspek dan diberbagai masa.

## **2. Manfaat Perilaku Kerja Inovatif**

Bagi organisasi perilaku kerja inovatif bermanfaat sebagai peningkatan performa organisasi. Bagi karyawan perilaku kerja inovatif bermanfaat

---

<sup>3</sup> Fatonah and I Helmy, "Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif, Budaya Organisasi, Dan Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Guru (Studi Pada Guru PNS Madrasah Tsanawiyah Negeri 6 Kebumen)," *JIMMBA: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 3, no. 6 (2021): hal 1063–1079, <http://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/jimmba/article/view/954>.

<sup>4</sup> Muhammad Arga dkk., "Pengaruh Iklim Organisasi Pada Perilaku Inovatif Karyawan Infobdg Di Bandung" (2017): hal 1109–1114.

<sup>5</sup> Rio Nardo, Susi Evanita, and Syahrizal, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Perilaku Inovatif," *JEBI (Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam)* 3, no. 2 (2018): 209.

membantu perbaikan kinerja hingga penurunan stress.<sup>6</sup> Perilaku kerja inovatif dapat meningkatkan kinerja dan menguraikan kompetensi organisasi dalam usahanya memperoleh target yang ditentukan. Sebagai salah satu aspek perilaku organisasi, perilaku inovatif pada hakikatnya adalah hasil hubungan antara individu sebagai pekerja, kelompok sebagai proses kerja. Sebagai salah satu aspek perilaku organisasi, perilaku kerja inovatif pada dasarnya merupakan hasil interaksi antara individu sebagai pekerja, kelompok sebagai suatu proses kerja, dan proses organisasional sebagai praktek manajemen yang biasa dilakukan di dalam organisasi<sup>7</sup>

### 3. Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kerja Inovatif

Nijenhuis dalam Tesisnya yang berjudul “*Impact Factors For Innovative Work Behavior in The Public Sector (The case of the Dutch Fire Department)*” mengemukakan beberapa faktor eksternal maupun faktor internal perilaku kerja inovatif yaitu :

#### a. Faktor Eksternal

##### 1) Tekanan Persaingan

Semakin tingginya tekanan untuk berkompetisi mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan memiliki efek positif untuk munculnya perilaku inovatif.

##### 2) Sosial- Tekanan Politik

---

<sup>6</sup> Dhea Rizky Ardini and Arum Etikariena, “Aktivitas Belajar Dan Perilaku Kerja Inovatif Pada Masa Pandemi Dimediasi Oleh Efikasi-Diri Inovasi,” *Gajah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)* 7, no. 2 (2021): 195.

<sup>7</sup> Rusdijanto Soebardi, “Perilaku Inovatif” *Jurnal Psikologi Ulayat* 1, no 1 (2012): hal 58-59.

Organisasi yang memiliki dukungan dari pemerintah harus terus memberi hasil kerja yang memuaskan jika tetap ingin mendapat dukungan. Sehingga pemimpin dan karyawan harus memunculkan perilaku inovasi agar tetap memberi hasil kerja yang terus berkembang dan lebih baik.

b. Faktor Internal

1) Interaksi dengan atasan (Kepemimpinan)

Karyawan yang memiliki hubungan yang positif dengan atasan mereka lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku inovatif kerja dan mampu memberi keyakinan bahwa perilaku inovatif mereka akan menghasilkan keuntungan kinerja. Hubungan yang berkualitas sering ditandai dengan saling percaya dan menghormati.

2) Interaksi dengan grup rekan kerja (*Team Work*)

Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan rekan kerja lebih mungkin memudahkan mereka mengimplementasikan ide baru mereka juga meningkatkan idea generation di dalam sebuah grup rekan kerja mereka. Dan hal ini memudahkan perilaku inovatif kerja untuk berkembang.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Koen Nijenhuis, "Impact Factors for Innovative Work Behavior in the Public Sector: The Case of the Dutch Fire Department," *Personality and Individual Differences* 5, no. 1 (2015): hal 208–230, [https://essay.utwente.nl/67809/1/Nijenhuis\\_MA\\_MB.pdf](https://essay.utwente.nl/67809/1/Nijenhuis_MA_MB.pdf) <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2015.03.020> [www.iiste.org](http://www.iiste.org) <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1471770> <https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/>.

#### 4. Indikator Perilaku Kerja Inovatif

Indikator perilaku kerja inovatif menurut Jansen dirumuskan sebagai perilaku-perilaku spesifik yang secara khusus terbagi menjadi proses-proses yakni:

*a. Idea generation*

Yaitu individu mampu mengenali masalah, lalu menciptakan ide atau solusi baru yang berguna. Proses yang terjadi pada tahap ini mirip dengan proses yang terjadi pada proses kreatif.

*b. Idea promotion*

Yaitu individu mempromosikan ide yang telah diciptakan kepada rekan kerja sehingga ide tersebut dapat diterima. Selain itu, pada tahap ini juga terjadi pengumpulan dukungan agar ide tersebut memiliki kekuatan untuk dapat diimplementasikan.

*c. Idea implementation*

Yaitu individu memproduksi sebuah protipe atau model dari ide yang dimiliki agar dapat diaplikasikan dalam lingkup pekerjaan, kelompok, atau organisasi secara keseluruhan.<sup>9</sup>

Alat ukur atau indikator yang digunakan dalam penelitian ini terkait dengan perilaku kerja inovatif adalah alat ukur kuisisioner yang diadaptasi oleh peneliti. Kuisisioner yang digunakan adalah kuisisioner yang pernah digunakan oleh Dwi Alfari yang pernah digunakan juga oleh Oukes pada

---

<sup>9</sup> Argadkk, "Pengaruh Iklim Organisasi Pada Perilaku Inovatif Karyawan Infobdg Di Bandung." hal 1111.

tahun 2010 yang mengadaptasi kuisioner lengkap yang dirumuskan oleh Jong pada tahun 2007 sebagai sumber inspirasi yakni:

1. Muncul Ide
2. Menerapkan
3. Mengkomunikasikan
4. Dukungan
5. Dipakai <sup>10</sup>

## **B. Kajian Teori Tentang Budaya Organisasi Islam**

### **1. Definisi Budaya Organisasi Islam**

Menurut Mas'ud (dalam Kusumawati) budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi islam adalah suatu sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang berdasarkan pada nilai islami yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak serta membedakan dengan organisasi lain.<sup>11</sup>

Sedangkan Hakim (dalam Azis dan Shofawati) mendefinisikan budaya organisasi Islam sebagai sebuah nilai yang diambil dan dikembangkan untuk

<sup>10</sup> M. Dwi Alfari, "Pengaruh Self Efficacy, Iklim Organisasi, Dan Ability Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan Di CV. Citra Kusuma" (2021). hal 9-10

<sup>11</sup> Diah Ayu Kusumawati, "Peningkatan Perilaku Kerja Islami Dengan Budaya Organisasi Islami Sebagai Variabel Moderasi," *Conference In Business, Accounting, And Management (CBAM)* Unissula Semarang 2, no. 1 (2015): hal 234, <http://jurnal.unissula.ac.id/index.php/cbam/article/view/308>.

diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari dengan menggunakan nilai-nilai islam yang sesuai dengan pedoman islam yakni Al-Qur'an dan hadist.<sup>12</sup>

Usman (dalam Ekhsan) mengatakan bahwasanya prinsip pada budaya organisasi islam mengedepankan prinsip-prinsip etika dan karakter-karakter mulia yang dalam Islam disebut juga sebagai *akhlakul karimah*. Budaya organisasi telah dicontohkan oleh Rasulullah dengan menanamkan nilai-nilai akhlakul karimah dalam memimpin keluarga, kelompok, umat, dan Negara. Rasulullah mencontohkan bagaimana menciptakan budaya organisasi dengan perilaku/*akhlakul karimah* yang mengedepankan kebersamaan, persaudaraan, dan kesetaraan.<sup>13</sup>

Menurut Rahman dan Mas'ud budaya organisasi islam adalah proses transmisi dan berbagai filosofi, visi, misi, nilai, keyakinan, norma, pengetahuan, dan keterampilan antara anggota organisasi dengan Al-Qur'an dan Sunnah untuk mencapai tujuan organisasi dengan lancar dan efisien, sehingga mendapatkan keridhoan dari Allah SWT.<sup>14</sup>

Berdasarkan pemaparan para ahli di atas maka bisa diambil kesimpulan bahwasanya budaya organisasi Islam dapat didefinisikan sebagai norma, aturan, kepercayaan dan prinsip yang didasarkan pada nilai islami yang di

<sup>12</sup> Rezy Azis & Atina Shofawati, "Pengaruh Kepemimpinan Islami Dan Budaya Organisasi Islami Terhadap Motivasi Kerja Islami Pada UMKM Kulit Di Magetan," *JESTT* 1, no. 6 (2014).

<sup>13</sup> Ekhsan and Mariyono, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami, Budaya Organisasi Islami Dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Yanmar Indonesia."

<sup>14</sup> Hishna Syadiida Rahman & Fuad Mas'ud, "Pengaruh Kepemimpinan Islam, Budaya Organisasi Islam Terhadap Kinerja Perawat Dengan Motivasi Kerja Islam Sebagai Variabel Intervining (Studi Pada Rumah Sakit Islam Muhammadiyah Kabupaten Kendal)," *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 8, no. 1 (2022).

dasarkan pada Al-qur'an dan sunnah serta ajaran islam yang diajarkan Rasulullah dalam sebuah organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan menjadi pembeda dengan organisasi yang lainnya serta dapat menjadi langkah yang efisien dan efektif dalam mencapai sebuah tujuan yang diinginkan.

## 2. Manfaat Budaya Organisasi

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins adalah sebagai berikut:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- c. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu. Nilai-nilai yang sudah disepakati bersama, akan dijadikan tolak ukur tindakan dari setiap individu, dan akan mengesampingkan kepentingannya sendiri.
- d. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Robbins, Stephen P. Perilaku Keorganisasian, (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2003)

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi.

### 3. Indikator Budaya Organisasi Islam

Alat ukur atau indikator yang digunakan dalam penelitian ini terkait dengan budaya organisasi islam adalah alat ukur kuisisioner yang diambil dari peneliti sebelumnya yakni Mas Bagus Muhsqiqh yang mengadaptasi indikator dari Lukman Hakim sebagai sumber inspirasi yakni:

#### a. Bekerja Merupakan Salah Satu Pelaksanaan Fungsi Manusia Sebagai Khalifah

Seorang muslim harus menyadari bahwa diciptakan manusia termasuk dirinya adalah sebagai khalifah fil ardhi (pemimpin dibumi) yang harus mampu mengarahkan amal perbuatan manusia yang mampu menciptakan kebaikan dan kemaslahatan dimuka bumi ini. Seorang muslim meyakini apapun yang diciptakan Allah dibumi untuk kebaikan, dan apapun yang Allah berikan kepada manusia sebagai sarana untuk menyadarkan atas fungsinya sebagai pengelola bumi (khalifah).

#### b. Bekerja Merupakan “Ibadah”

Berangkat dari fungsi umat Islam sebagai khalifah *fil ardhi* dimuka bumi, dan pembawa *rahmatan lil ‘ālamīn* inilah maka perlulah seorang muslim bertanggung jawab terhadap pengelolaan isi bumi dan segala isinya. Oleh karena itu proses mengelola isi bumi menjadi penting bagi seorang muslim demi tercukupi keperluan hidupnya. Bekerja merupakan

ibadah, sebaga seorang muslim bekerja sama artinya dengan mengaktualisasikan salah satu ilmunya Allah yang telah diberikan kepada manusia.

c. Bekerja Dengan Azas Manfaat dan Maslahat

Seorang muslim dalam menjalankan proses bekerjanya tidak semata mencari keuntungan maksimum untuk menumpuk aset kekayaan. Bekerja bukan semata-mata karena profit ekonomis yang diperolehnya, tetapi juga seberapa penting manfaat keuntungan tersebut atau kemaslahatan masyarakat.

d. Bekerja Dengan Mengoptimalkan Kemampuan Akal

Seorang pekerja muslim harus menggunakan kemampuan akal fikirannya (kecerdasannya), profesionalitas didalam mengelola sumber daya. Oleh karena faktor produksi yang digunakan untuk menyelenggarakan proses produksi sifatnya tidak terbatas, manusia perlu berusaha mengoptimalkan kemampuan yang telah Allah berikan.

e. Bekerja Penuh Keyakinan dan Optimis

Seorang muslim yakin bahwa apapun yang diusahakannya sesuai dengan ajaran Islam tidak membuat hidupnya menjadi kesulitan.

Sebagaimana firman Allah dalam Surah Al-Mulk ayat 15 :

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ضَرْحًا وَالْجِبَالَ أَوْتَادًا وَخَلَقَ الْبَحْرَ لَكُمْ مَخْرَجًا وَمِنَ الْأَرْضِ يَأْكُلُ وَمِنَ الْأَرْضِ يَخْرُجُ

رُزْقًا لَّكُم مِّنْهَا وَمِنَ الْجِبَالِ جُدَدٌ حَمْرٌ وَبَيْضٌ وَكَلْبُورٌ

Artinya: “Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah disegala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezekinya. Dan hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.”

Demikian juga firman Allah Swt. Dalam Surah Al Hijr ayat 19 - 20 :

وَالَّذِي نُنزِّلُ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَنُحْيِي بِهِ الْبَلَدَ الْمَيِّتَ وَنَجْعَلُ لَهُ مِنَ الْجِبَالِ كُنُوزًا وَمَا يُغْنِي عَنْهُمْ كُنُوزُهُمْ وَلَا مُلْكُهُمْ يَوْمَ يَحْمَدُونَ اللَّهَ وَكَانُوا فِيهَا كَافِرِينَ

مُؤْتُونَ

وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ وَمَنْ لَسْ لَكُمْ لَهُ بِرِزْقِي أَنْ

Artinya: “Dan kami telah menjadikan untukmu di bumi keperluan-keperluan hidup, dan (Kami menciptakan pula) mahluk-mahluk yang kamu sekali-kali bukan pemberi rezeki kepadanya”.

f. Bekerja Dengan Mensyaratkan Adanya Sikap Tawazun (Keberimbangan)

Bekerja dalam Islam juga mensyaratkan adanya sikap tawazun (keberimbangan) antara dua kepentingan, yakni kepentingan umum dan kepentingan khusus, keduanya tidak dapat dianalisa secara hirarkhis melainkan harus diingat sebagai satu kesatuan. Bekerja dapat menjadi haram jika aktivitas yang dihasilkan ternyata hanya akan mendatangkan dampak membahayakan masyarakat mengingat adanya pihak-pihak yang dirugikan dari aktivitas tersebut. Produk-produk atau jasa akibat aktivitas dalam kategori ini hanya memberikan dampak ketidak seimbangan dan kegoncangan bagi aktivitas ekonomi secara umum. Akibatnya, misi rahmatan lil‘alamiin ekonomi Islam tidak tercapai.

g. Bekerja Dengan Memperhatikan Unsur Kehalalan dan Menghindari Unsur Haram (Yang Dilarang Syari’ah)

Seorang pekerja muslim menghindari praktek pekerjaan atau produksi yang mengandung unsur haram antara lain keuangan mengandung riba, kebijakan terhadap tenaga kerja yang tidak adil dan pemasaran yang menipu.<sup>16</sup>

### C. Kajian Teori Tentang Pengaturan Kerja yang Fleksibel

#### 1. Definisi Pengaturan Kerja yang Fleksibel

Pengaturan kerja fleksibel atau bisa disebut juga dengan fleksibilitas kerja menurut Atindag dan Siller (dalam Gunawan dan Fransiska) secara singkat merupakan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.<sup>17</sup> Sedangkan menurut Carlson dkk (dalam Wicaksono) mendefinisikan fleksibilitas kerja sebagai kebijakan formal yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya atau pengaturan informal terkait dengan fleksibilitas di suatu perusahaan. Lebih lanjut fleksibilitas kerja didefinisikan sebagai pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal yang memfasilitasi karyawan dalam kebijakan.<sup>18</sup>

Menurut Atkinson dan Hall (dalam Findriyani dan Parmin) fleksibilitas kerja didefinisikan sebagai kemampuan pekerja untuk mengontrol durasi kerja mereka baik bekerja dari tempat manapun berdasarkan jadwal yang

<sup>16</sup> Muhsqih, Ekonomi, and Bisnis, "Pengaruh Budaya Organisasi Islam Dan Kc Semarang." hal 12-14

<sup>17</sup> Gunawan and Franksiska, "The Influence of Flexible Working Arrangement To Employee Performance With Work Life Balance As Mediating Variable." hal 310.

<sup>18</sup> Wicaksono, "Pengaruh Kompensasi dan Fleksibilitas Kerja Driver Gojek Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Vriabel Intervening (2019) hal 12

diberikan.<sup>19</sup> Sedangkan menurut Griffin (dalam Pramesti dkk) mendefinisikan fleksibilitas kerja sebagai jadwal kerja yang didiskusikan sebelumnya, memberikan waktu libur pada karyawan selama jam kerja “normal” tetapi mereka masih mengikuti jadwal kerja reguler dan telah ditentukan pada hari-hari mereka bekerja.<sup>20</sup>

Menurut sejumlah penelitian, banyak bisnis saat ini menyediakan berbagai pengaturan kerja yang fleksibel. Rencana apa yang diberikan, bagaimana rencana tersebut diatur, dapat sangat berbeda bergantung pada pendekatan yang dibuat oleh organisasi. Pemberi kerja dan karyawan akan memiliki tingkat kontrol dan fleksibilitas yang berbeda ketika pengaturan kerja yang fleksibel diterapkan secara efektif, dan ini akan sangat spesifik di tempat kerja.<sup>21</sup>

Berdasarkan pemaparan para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja merupakan penyesuaian karyawan dalam merencanakan rencana kerja yang difasilitasi oleh kebijakan yang mana kebijakan tersebut memfasilitasi karyawan untuk membuat pilihan tempat bekerja, waktu bekerja, dan berapa lama mereka harus bekerja baik formal maupun informal dengan berdiskusi sebelumnya.

## 2. Tujuan Pengaturan Kerja yang Fleksibel

---

<sup>19</sup> Findriyani and Parmin, “Pengaruh Self Efficacy Dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 3, no 4 (2021): hal 801

<sup>20</sup> Pramesti dkk, “Pengaruh Fleksibilitas Kerja Dan Spesialisasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada CV. Lestari Plastik Pagak Malang)”, *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen* 11, no 24 (2022): hal 67.

<sup>21</sup> Arini, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Flexible Working Arrangement*, Dan Konflik Peran Ganda Terhadap Komitmen Organisasional Pada Pekerja Unit Usaha Bobbin Jember”, PhD Thesis, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember (2019): hal 12

Tujuan pengaturan kerja yang fleksibel menurut MaryAnn (dalam Arini) yaitu untuk mengurangi adanya masalah yang terjadi di dunia kerja seperti meningkatnya kemacetan tenaga kerja, meningkatnya partisipasi tenaga kerja perempuan dengan tanggung jawab keluarga, perluasan pabrik manufaktur jam kerja, mengurangi tingkat pengangguran yang tinggi, serta pengurangan biaya perusahaan.

Selain itu, menurut Nijp dkk (dalam Arini) pengaturan kerja yang fleksibel memiliki tujuan yaitu untuk memberikan kendali kerja yang lebih luas kepada karyawan mengenai beberapa aspek lain dari jadwal kerja mereka termasuk kapan harus istirahat, distribusi pekerjaan harian dalam seminggu, mengambil jam libur kerja maupun menentukan kebijakan bekerja maupun lembur.<sup>22</sup>

### **3. Faktor yang Mempengaruhi Pengaturan Kerja yang Fleksibel**

Menurut Arini pengaturan kerja yang fleksibel bagaikan salah satu spectrum kerja yang mengganti waktu serta tempat pekerjaan dikerjakan secara tertib. Ada pula aspek aturan kerja yang fleksibel, adapun sebagai berikut :

- a. Fleksibilitas dalam penjadwalan jam kerja, semacam agenda kerja alternatif (misal waktu fleksibel dalam bekerja serta minggu kerja terkompresi) serta menimpa agenda shift serta rehat.
- b. Fleksibilitas *quantity* jam kerja, semacam *part time* serta pembagian pekerjaan.

---

<sup>22</sup> ibid hal 10.

- c. Fleksibilitas *di place of work*, semacam dirumah ataupun dilokasi yang tidak ditetapkan oleh industri.<sup>23</sup>

#### 4. Indikator Pengaturan Kerja yang Fleksibel

Menurut Carlson dkk (dalam Wicaksono) fleksibilitas kerja adalah pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal, yang memfasilitasi karyawan dalam kebijakan berapa lama (*time flexibility*), kapan (*timing flexibility*), dan di mana (*place flexibility*) karyawan bekerja.

- a. *Time flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memodifikasi durasi kerja.
- b. *Timing flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memilih jadwal kerjanya.
- c. *Place flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memilih tempat kerjanya<sup>24</sup>

Alat ukur atau indikator yang digunakan dalam penelitian ini terkait dengan pengaturan kerja yang fleksibel adalah alat ukur kuisioner yang diambil dari peneliti sebelumnya yakni Findriyani Parmin yang mengadaptasi indikator dari Routhausen sebagai sumber inspirasi yakni:

- a. Sejauh mana manajemen mengakomodasi kebutuhan karyawan untuk mengurus keluarga tanpa konsekuensi negatif.
- b. Kesempatan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik sekaligus mengurus rumah tangga secara seimbang.

---

<sup>23</sup> Ibid, hal 12

<sup>24</sup> Wicaksono, Imam Syaiful "Pengaruh Kompensasi dan Fleksibilitas Kerja Driver Gojek Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (2019): hal 13.

- c. Kemudahan untuk mendapatkan libur untuk keperluan keluarga.
- d. Kesempatan untuk melakukan pekerjaan paruh waktu tanpa dikenakan sanksi.
- e. Besarnya fleksibilitas dalam penjadwalan kerja.<sup>25</sup>

#### D. Kerangka Konsep

Kerangka konsep adalah sebuah alur berfikir dalam penelitian, tertera dalam gambaran yang terhubung dengan teori dan masalah penelitian serta temuan penelitian yang akan diperoleh. Alangkah lebih baiknya sebuah kerangka berpikir digambarkan dalam bentuk bagan, yakni satu dan yang lain saling berkaitan menjadi satu kesatuan yang utuh.

Umar Sekaran (dalam Sugiyono) memaparkan bahwa, kerangka konsep merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti.<sup>26</sup>

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk dapat melihat suatu fenomena perilaku organisasi yakni berupa pengaruh budaya organisasi Islam terhadap perilaku kerja inovatif dengan pengaturan kerja yang fleksibel sebagai variabel *intervening*. Secara garis besar, kerangka pikir budaya organisasi Islam terhadap perilaku kerja inovatif dengan pengaturan kerja yang fleksibel sebagai variabel *intervening* adalah sebagai berikut:

---

<sup>25</sup> Findriyani and Parmin, "Pengaruh Self Efficacy Dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi." hal 801

<sup>26</sup> Prof. Dr. Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung:ALFABETA:cv, 2021), hal 95





Gambar 2.1

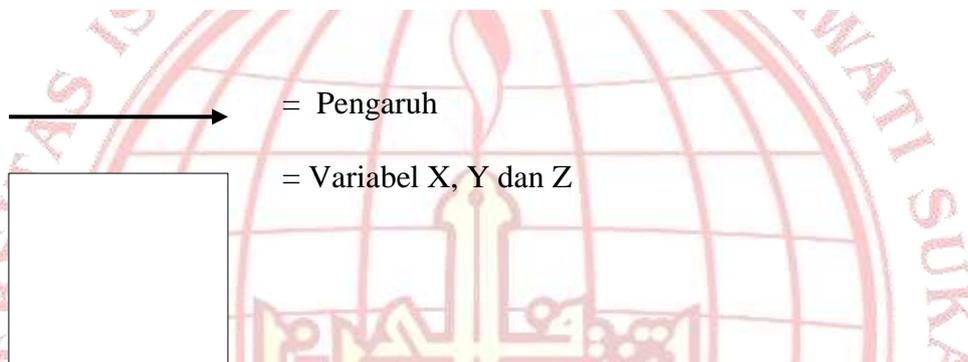
Pengaruh antara Variabel Independen (X) dengan Variabel Dependen (Y) serta Variabel Intervening (Z)



**H4**

**Gambar 2.2**

**Letak Pengaruh Variabel Independen (X) terhadap Variabel Dependen (Y) dengan Variabel Intervening (Z)**



### **E. Pengembangan Hipotesis Penelitian**

#### **1. Pengaruh Budaya Organisasi Islam terhadap Pengaturan Kerja Fleksibel**

Peneliti tidak menemukan studi tentang pengaruh budaya organisasi islam terhadap pengaturan kerja fleksibel. Studi tentang Budaya Organisasi Islam terhadap Pengaturan Kerja Yang Fleksibel selama ini luput dari perhatian peneliti terdahulu. Sementara kajian Budaya Organisasi terhadap tema yang hampir semisal dapat dijumpai. Penelitian Herawan dkk, membuktikan adanya pengaruh antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Herawan, Koko, Djudi M. Mukzam, dan Gunawan Eko N. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada PT Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Kantor Cabang Kota Malang Kawi," *Jurnal Administrasi Bisnis* 1, No 1 (2015)

Penelitian tersebut diperkuat dengan penelitian Tumbelaka dkk, menjelaskan adanya pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi bisa mempengaruhi kepuasan kerja. Karakteristik dari budaya organisasi akan menentukan budaya organisasi yang kuat atau lemah, kekuatan budaya organisasi akhirnya akan menentukan tingkat kepuasan kerja.<sup>28</sup> Berikutnya penelitian Ariani dkk, membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap etos kerja.<sup>29</sup> Hal tersebut diperkuat dengan penelitian Fahrudin yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang dirasakan oleh karyawan membawa implikasi yang signifikan terhadap etos kerja.<sup>30</sup> Penelitian Brahmasari dkk, membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan disiplin kerja.<sup>31</sup> Budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja. Hal tersebut menunjukkan adanya budaya yang mengatur tingkah laku karyawan yang sudah disesuaikan.<sup>32</sup> Penelitian ini sedikit menggeser area fokus dimana area yang dikaji adalah budaya organisasi islam terhadap pengaturan kerja yang fleksibel. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

---

<sup>28</sup> Steven Set Xaverius Tumbelaka, Taher Alhabsji, and Umar Nimran, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Intension To Leave (Studi Pada Karyawan PT.Bitung Mina Utama)," *Jurnal Bisnis dan Manajemen* 3, no. 1 (2016)

<sup>29</sup> Afifah Sekar Ariani, Tyna Yunita, and Novita Wahyu Setyawati, "Peranan Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Etos Kerja Karyawan," *Jurnal Kajian Ekonomi dan Kebijakan Publik* 5, no. 2 (2020).

<sup>30</sup> Sutarja Fahrudin, "Pengaruh Perilaku Dan Budaya Organisasi Terhadap Etos Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri," *Edum Journal* 3, no. 1 (2020): 59–71.

<sup>31</sup> Ida Ayu Brahmasari and Paniel Siregar, "The Influence of Organizational Culture, Situational Leadership and Communication Patterns on Work Discipline and Employee Performance," *Jurnal Aplikasi Manajemen* 7, no. 1 (2009).

<sup>32</sup> Ni Ester Suniastuti and I Suana, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar," *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 1, no. 1 (2012)

H1: Budaya Organisasi Islam berpengaruh positif terhadap pengaturan kerja yang fleksibel.

## 2. Pengaruh Budaya Organisasi Islam terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Peneliti tidak menemukan studi tentang pengaruh budaya organisasi islam terhadap perilaku kerja inovatif. Hanya saja untuk konteks budaya organisasi dengan perilaku kerja inovatif telah disampaikan oleh Penelitian lain yang dilakukan oleh Aditya dan Ardana dimana terdapat pengaruh antara budaya organisasi dengan perilaku kerja inovatif.<sup>33</sup> Penelitian Asbari dkk yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat pengaruh budaya organisasi maka semakin tinggi pula perilaku kerja inovatif yang dihasilkan.<sup>34</sup> Hal tersebut diperkuat dengan penelitian Prashakti dkk bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif dengan karakteristik yang dijunjung dan dianut oleh setiap karyawannya.<sup>35</sup> Penelitian Wardhani dan Gulo membuktikan hasil yang berbeda yakni budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.<sup>36</sup> Berdasarkan uraian diatas dapat dilihat bahwasanya terdapat ketidak konsistenan hasil sehingga penting juga untuk melihat karena terjadi ketidak konsistenan. Penelitian ini sedikit menggeser area fokus dimana

---

<sup>33</sup> Aditya and Ardana, "Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy Terhadap Perilaku Kerja Inovatif." *E-Jurnal Manajemen* 5, no 3 (2016)

<sup>34</sup> Asbari, Santoso, and Purwanto, "Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pada Industri 4.0." *Jim UPB* 8

<sup>35</sup> Ryani Dhyani Parashakti, Mochamad Rizki, and Lisnatiawati Saragih, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan (Studi Kasus Di PT. Bank Danamon Indonesia)," *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan/ Journal of Theory and Applied Management* 9, no. 2 (2016). *Jurnal Manajemen Teori dan terapan*. no 2 (2016)

<sup>36</sup> Dian Trikusuma Wardhani, "Perilaku Kerja Inovatif," *Nexus* 1, no. 3 (2017)

Budaya Organisasi yang dikaji adalah dalam lingkup Budaya Organisasi Islam terhadap Prilaku Kerja Inovatif. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Budaya Organisasi islam berpengaruh positif terhadap prilaku kerja inovatif.

3. Pengaruh Pengaturan Kerja yang Fleksibel terhadap Perilaku Kerja Inovatif
- Peneliti menemukan cukup banyak studi tentang pengaruh pengaturan kerja yang fleksibel terhadap perilaku kerja inovatif. Pengaturan kerja yang fleksibel terhadap perilaku kerja inovatif selama ini luput dari perhatian peneliti terdahulu. Penelitian Primandaru dan Prawitasari menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara pengaturan kerja fleksibel terhadap perilaku kerja inovatif. Tinggi atau rendahnya pengaturan kerja fleksibel akan berpengaruh pada perilaku kerja inovatif yang dimiliki oleh pegawai. Sangat penting diterapkannya perilaku kerja inovatif karena kedepannya organisasi akan menghadapi banyak perubahan dengan situasi yang tidak menentu.<sup>37</sup> Hal tersebut diperkuat dengan penelitian Rahman dkk, yang menyatakan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif. Maka, semakin baik dalam mengelola pengaturan kerja fleksibel maka karyawan akan memiliki perilaku kerja inovatif yang semakin tinggi.<sup>38</sup> Sama halnya dengan yang

---

<sup>37</sup> Primandaru dan Prawitasari, "Dampak *Flexible Working arrangements* Pada Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Perilaku Kerja Inovatif Pada Masa Pandemi Covid 19," *Procuratio Jurnal Ilmiah Manajemen* 10, no 1 (2022)

<sup>38</sup> Rahman dkk, "Pengaturan Kerja Yang Fleksibel Di Era Pandemi Covid-19, Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Perilaku Kerja Inovatif," *Jurnal Internasional Penelitian Manajemen, Inovasi dan Kewirausahaan* 6, no 2 (2020)

dikemukakan oleh Kessel dkk dan Burn Stalker bahwasanya semakin banyak karyawan yang bebas mengatur aktifitas kerjanya, maka semakin banyak karyawan yang memiliki inisiatif yang tinggi sehingga menghasilkan ide-ide baru sebagai solusi ketika menghadapi masalah tertentu dalam pekerjaannya.<sup>39</sup> Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Pengaturan Kerja yang Fleksibel berpengaruh positif Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

#### 4. Pengaruh Budaya Organisasi Islam terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan Pengaturan Kerja yang Fleksibel sebagai Variabel Intervening

Peneliti belum menemukan literasi terdahulu terkait dengan model penelitian ini. Tetapi penelitian dengan model pengaturan kerja yang fleksibel sebagai variabel intervening dengan variabel bebas dan terikat yang berbeda sudah diteliti oleh Baharuddin dkk. Hasil dari penelitian tersebut adalah pengaturan kerja yang fleksibel memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja.<sup>40</sup> Kemudian kedua variabel independen dapat ditemukan dalam model penelitian lainnya yang sejenis.

Penelitian Nurisman dkk menyatakan Budaya organisasi membentuk nilai dan standar yang menuntun perilaku organisasi, kondisi tersebut dapat

---

<sup>39</sup> Kessel dkk, *Innovative Work Behavior In Healthcare : The Benefit Of Operational Guedelines In The Treatmen Of Rare Diseases, Healt Policy*, 105 (2-3), hal 146-153 ; Burn dan Stalker G, *Mechanstic And Organic System Of Management, Oxford University Press*

<sup>40</sup> Nikodemus Hans Setiadi Wijaya Husni Baharuddin, Pian Pareallo, Wa Ode Nur Hasna Rezeki, Ivan Anggasta Wijaya, "Kepemimpinan Transformasional Dan Kinerja Karyawan : Fleksibilitas Kerja Sebagai Mediator," *Manajemen Dewantara* 6, no. 2 (2022).

menentukan arah dari seluruh tujuan perusahaan.<sup>41</sup> Hal tersebut diperkuat dengan penelitian Handayani bahwasanya budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan.<sup>42</sup> Penelitian Imron menyatakan prestasi kerja merupakan hak yang didapat seseorang maupun kelompok setelah tanggung jawab dan wewenangnya masing-masing dijalankan, searah dengan tujuan perusahaan dengan aturan tidak melanggar hukum, moral dan etika. Budaya organisasi adalah keyakinan tradisi oleh masing-masing anggota organisasi yang dikembangkan dan diterapkan pada cara kerja, untuk mengatasi masalah yang akan datang.<sup>43</sup> Penelitian Hiariey menyatakan bahwa fleksibilitas adalah terkait dengan proses sejauh mana organisasi merespon perubahan lingkungan. Hal tersebut di perkuat dengan penelitian Miles dan Snow bahwasanya perusahaan harus tahu dan menentukan sifat alami lingkungan mereka adalah menghadapi untuk mampu untuk merumuskan strategi mereka serta merancang struktur yang paling cukup.<sup>44</sup> Selanjutnya penelitian Volberda menyatakan bahwa fleksibilitas organisasi adalah hasil

---

<sup>41</sup> Pengaruh Budaya Organisasi dan Karakteristik Individu et al., "Iqbal Hadi et Al" (n.d.): 92–96.

<sup>42</sup> Agustin Handayani, "Peranan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan," Prosiding Seminar Nasional Peran Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas dan Efisiensi Organisasi (2006).

<sup>43</sup> Imron and Suhardi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, Dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Dan Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai," *JEM: Jurnal Ekonomi dan Manajemen STIE Pertiba Pangkalpinang* 5, no. 1 (2019)

<sup>44</sup> Harvey Hiariey, "Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Fleksibilitas Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Terhadap Paramedis Keperawatan RSUD Dr. M. Haulussy," *Ojs.Unpatti.Ac.Id* 6 (2018), <https://ojs.unpatti.ac.id/index.php/sosoq/article/view/760>.

dari satu interaksi antara kemampuan reaksi organisasi (merancang tugas organisasi) dan kemampuan managerial (tugas managerial). Sebagai sebuah tugas managerial, fleksibilitas adalah mempertimbangkan satu kemampuan dinamis, dinyatakan oleh satu hirarki dari kemampuan: operasional, struktural dan strategis. Penelitian ini sedikit menggeser area fokus dimana area yang dikaji adalah budaya organisasi islam terhadap pengaturan kerja yang fleksibel.<sup>45</sup> Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Budaya Organisasi islam berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif dengan Pengaturan kerja yang Fleksibel sebagai variabel *intervening*.

---

<sup>45</sup> Henk W. Volberda, "Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments," *Organization Science*, 1996.(1996)