

**PENGARUH ORGANISASIONAL KOMITMEN, WORK FLEXIBILITY
DAN WORK LOAD TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT. RUANG RAYA INDONESIA**



Diajukan Oleh:
SARI DEWI KUSUMANINGRUM
NIM : 1262300067

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025**

**PENGARUH ORGANISASIONAL KOMITMEN, WORK FLEXIBILITY
DAN WORK LOAD TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT. RUANG RAYA INDONESIA**



Diajukan Oleh:
SARI DEWI KUSUMANINGRUM
NIM : 1262300067

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025**

**PENGARUH ORGANISASIONAL KOMITMEN, WORK FLEXIBILITY
DAN WORK LOAD TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT. RUANG RAYA INDONESIA**

TESIS

**Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen
Dalam Program Studi Magister Manajemen
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya**

**Oleh:
SARI DEWI KUSUMANINGRUM
NIM : 1262300067**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025**

**PENGARUH ORGANISASIONAL KOMITMEN, WORK FLEXIBILITY
DAN WORK LOAD TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT. RUANG RAYA INDONESIA**

diajukan oleh :

SARI DEWI KUSUMANINGRUM

NIM : 1262300067

**Disetujui untuk diuji :
Surabaya, 13 Juni 2025**

Pembimbing I : Prof. Dr. Tri Andjarwati, MM

Pembimbing II : Dr. Riyadi Nugroho, MM

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025**

TESIS

PENGARUH ORGANISASIONAL KOMITMEN, WORK FLEXIBILITY DAN WORK LOAD TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN INNOVATIVE WORK BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. RUANG RAYA INDONESIA

diajukan oleh :

SARI DEWI KUSUMANINGRUM

NIM : 1262300067

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
dinyatakan lulus pada ujian tesis Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Pada tanggal 21 Juni 2025

Tim Penguji

Ketua : Prof. Dr. Tri Andjarwati, MM

Anggota I : Dr. Sumiati, M.M.

Anggota II : Dr. Arga Christian Sitohang, S.E., M.M

Dekan

Prof. Dr. Slamet Riyadi, M.Si. Ak. CA. CTA.

NPP. 20220930319

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sari Dewi Kusumaningrum
NIM : 1262300067
Alamat : Jl. Bratang Gede I No. 15 Surabaya
Telp : 083849128053

Menyatakan bahwa “Tesis” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dengan judul:

“PENGARUH ORGANISASIONAL KOMITMEN, WORK FLEXIBILITY DAN WORK LOAD TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN INNOVATIVE WORK BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. RUANG RAYA INDONESIA”

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada klaim dari pihak lain bukan menjadi tanggungjawab Pembimbing dan atau Pengelola Fakultas tetapi menjadi tanggungjawab saya sendiri.

Atas hal tersebut saya bersedia menerima sanksi, sesuai hukum atau aturan yang berlaku di Indonesia. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa tekanan dan paksaan dari siapapun

Surabaya, 12 Juni 2025
Hormat Saya

Sari Dewi Kusumaningrum



UNIVERSITAS
17 AGUSTUS 1945
SURABAYA

BADAN PERPUSTAKAAN

Jl. Semolowaru 45 Surabaya
Tlp. 031 593 1800 (ex.311)
Email: perpus@untag-sby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai Civitas akademik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sari Dewi Kusumaningrum
NIM : 1262300067
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Karya : ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi/Laporan Penelitian/Makalah~~

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Nonexclusive Royalty-Free Right)**, atas karya saya yang berjudul:

Pengaruh Organisasional Komitmen, Work Flexibility Dan Work Load Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Innovative Work Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Ruang Raya Indonesia

Dengan **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Nonexclusive Royalty-Free Right)**, Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya berhak menyimpan, mengalihkan media atau memformatkan, mengolah dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, mempublikasikan karya ilmiah saya selama tetap tercantum nama saya sebagai penulis.

Dibuat di : Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Pada Tanggal : 21 Juni 2025

Yang Menyatakan,

Materai 10000 TTD

(Sari Dewi Kusumaningrum)

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya-lah sehingga saya dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengaruh organisasional komitmen, work flexibility dan work load terhadap kinerja pegawai dengan innovative work behavior sebagai variabel intervening pada PT. Ruang Raya Indonesia”** dengan baik dan tepat waktu meskipun dengan terdapatnya kendala yang ada. Tesis ini merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan strata 2 (dua) pada Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

Pada proses perkuliahan hingga penyusunan tesis ini, saya mendapatkan dukungan dari beberapa pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini, saya ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua yang telah mendukung dan membantu saya dalam penyusunan tesis ini. Terima kasih tersampaikan dari hati yang paling dalam kepada :

1. Prof. Dr. Tri Andjarwati, MM selaku Dosen Pembimbing I yang selalu sabar dan responsif dalam memberikan bimbingan, ilmu dan arahan kepada saya selama ini. Saya sangat berterima kasih atas segala waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan untuk membimbing, mengoreksi, serta memberikan masukan saran dalam pelaksanaan penelitian dan penulisan tesis ini.
2. Dr. Riyadi Nugroho, MM selaku Dosen Pembimbing II yang konstruktif dan responsif dalam memberikan arahan, membagikan pengetahuan, dan memberikan pandangan yang sangat membantu dalam pengembangan ide-ide saya selama proses penulisan tesis ini.
3. Prof. Dr. Mulyanto Nugroho, MM., CMA., CPAI selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menuntut ilmu dan menyelesaikan Pendidikan Program Magister di Kampus ini.
4. Prof. Dr. H. Slamet Riyadi, M.Si., Ak., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, atas kesempatan untuk mengembangkan diri melalui berbagai kegiatan akademik dan non-akademik yang Bapak dan tim manajemen kampus telah fasilitasi.
5. Dr. Sumiati, M.M.dan Dr. Arga Christian Sitohang, S.E., M.M selaku dosen penguji tesis saya yang telah memberikan masukan, saran dan arahan demi lebih baik hasilnya.
6. Seluruh karyawan PT. Ruang Raya Indonesia Regional Jawa Timur 2 atas seluruh bantuan dan dukungannya kepada saya selama pelaksanaan penelitian dan penyusunan tesis

7. Kepada suami saya tersayang, yang selalu memberikan dukungan, kesabaran, dan kasih sayang tiada henti selama saya menjalani proses pendidikan ini. Kehadiran dan semangat yang diberikan menjadi sumber motivasi utama yang terus mendorong saya untuk tetap fokus dan berusaha dengan sebaik-baiknya dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Kepada Ibu dan Bapak/Ibu mertua yang saya hormati, yang senantiasa mendoakan dan memberikan dukungan moral serta spiritual sejak awal hingga akhir proses studi saya. Pengorbanan, kasih sayang, dan nasihat yang diberikan tidak ternilai harganya dan menjadi inspirasi terbesar bagi saya dalam mencapai pencapaian ini.
9. Kepada anak-anakku tercinta, yang dengan penuh pengertian dan kesabaran mendukung selama proses penyusunan tesis ini. Kehadiran kalian selalu memberikan kebahagiaan dan menjadi penyemangat tersendiri. Terima kasih atas cinta dan dukungan kalian yang begitu berarti.
10. Teman-teman seperjuangan MM60 terima kasih atas kebaikan, kerjasama dan semangat kekeluargaan selama 3 semester ini. Semoga semua sukses dan jalinan silaturahmi selalu terjaga.

Terlepas dari semua itu, saya menyadari bahwa penelitian ini masih belum sempurna, karena manusia tidak akan mungkin luput dari yang namanya kesalahan. Oleh karena itu, saya mengharapkan saran dari pembaca demi kesempurnaan tesis ini. Akhir kata, saya berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat dan menambah pengetahuan bagi para pembaca.

Surabaya, 12 Juni 2025
Penulis,

(Sari Dewi Kusumaningrum)

ABSTRACT

PT. Ruang Raya Indonesia (Ruangguru) is the largest technology company in Indonesia that focuses on education-based services. Ruangguru develops various technology-based learning services, including virtual classroom services, online exam platforms, subscription learning videos, private tutoring marketplaces, and other educational content that can be accessed via the Ruangguru website and application. Ruangguru has a mission to provide and expand access to quality education through technology for all students, anytime and anywhere, and also aims to improve the quality of teachers by creating jobs and additional income for teachers in Indonesia. Ruangguru believes that by improving the quality of teachers, the quality of education in Indonesia will also improve, and is determined to continue to develop our services and collaborate with various parties to achieve the desired goals. The purpose of this study was to determine the effect of organizational commitment, work flexibility and workload on employee performance with innovative work behavior as an intervening variable at PT. Ruang Raya Indonesia. This study uses a quantitative method with primary data sources obtained from distributing questionnaires. The research population was employees of PT. Ruang Raya Indonesia. The selection of respondents was carried out using the saturated non-probability sampling method with a total of 93 respondents. The data analysis method uses descriptive analysis and SEM-PLS analysis. The results of the study indicate that organizational commitment, work flexibility and work load variables affect employee performance with innovative work behavior as an intervening variable at PT. Ruang Raya Indonesia.

Keywords: organizational commitment, work flexibility, work load, innovative work behavior, employee performance.

RINGKASAN

Penelitian ini dilatar belakangi oleh tantangan yang dihadapi PT. Ruang Raya Indonesia (Ruangguru) sebagai perusahaan teknologi terbesar di Indonesia yang berfokus pada layanan berbasis pendidikan, dimana perusahaan mengalami intensnya perubahan struktur organisasi, perubahan tren pasar, dan ketatnya persaingan dengan perusahaan sejenis. Dalam menghadapi tantangan tersebut, setiap pegawai dituntut untuk memiliki inovasi agar dapat mencapai kinerja yang optimal. Ruangguru yang mengembangkan berbagai layanan belajar berbasis teknologi seperti kelas virtual, platform ujian online, video belajar berlangganan, dan marketplace les privat, memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mempertahankan misi perusahaan dalam menyediakan dan memperluas akses terhadap pendidikan berkualitas melalui teknologi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh organisasional komitmen, work flexibility, dan work load terhadap kinerja pegawai dengan innovative work behavior sebagai variabel intervening pada PT. Ruang Raya Indonesia.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori kausal. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh populasi penelitian yaitu 93 karyawan PT. Ruang Raya Indonesia Regional Jawa Timur 2. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode non-probability sampling jenuh sehingga seluruh populasi menjadi sampel penelitian. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert 1-5 dengan variabel yang diukur meliputi organisasional komitmen dengan indikator affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment; work flexibility dengan indikator kemampuan membagi waktu, kemudahan bertukar waktu kerja, kemudahan mendapat libur, dan ketersediaan kerja jarak jauh; work load dengan indikator faktor tuntutan tugas, usaha atau tenaga, dan performansi; innovative work behavior dengan indikator mengeksplor ide, mengembangkan ide, mencari dukungan ide, dan menerapkan ide; serta kinerja karyawan dengan indikator kualitas hasil kerja, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas. Analisis data menggunakan teknik Structural Equation Modeling dengan Partial Least Square (SEM-PLS) melalui software WarpPLS 7.0.

Hasil penelitian mengungkapkan temuan empiris yang signifikan dari pengujian sepuluh hipotesis penelitian, dimana tujuh hipotesis berhasil divalidasi secara statistik dan tiga hipotesis tidak memperoleh dukungan empiris yang memadai. Organisasional komitmen terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap innovative work behavior ($\beta = 0,957$, $p < 0,001$) dan kinerja karyawan ($\beta =$

0,417, $p < 0,001$), serta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui innovative work behavior ($\beta = 0,188$, $p < 0,001$). Work flexibility berpengaruh positif dan signifikan terhadap innovative work behavior ($\beta = 0,130$, $p = 0,042$) dan kinerja karyawan ($\beta = 0,215$, $p = 0,003$), namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui innovative work behavior ($\beta = 0,026$, $p = 0,372$). Work load berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,171$, $p = 0,016$), tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap innovative work behavior ($\beta = 0,085$, $p = 0,144$) dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui innovative work behavior ($\beta = 0,017$, $p = 0,443$). Innovative work behavior terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,197$, $p = 0,006$). Model penelitian menunjukkan bahwa variabel organisasional komitmen, work flexibility, dan work load mampu menjelaskan 87,8% varians innovative work behavior, sedangkan keempat variabel tersebut mampu menjelaskan 55,0% varians kinerja karyawan.

Implikasi teoretis penelitian ini memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan body of knowledge dalam disiplin manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi teknologi dan ekonomi digital. Temuan penelitian memperkaya pemahaman tentang mekanisme psikologis dan organisasional yang mendasari hubungan antara faktor-faktor kontekstual kerja dengan outcome individual, serta mengkonfirmasi peran strategis innovative work behavior sebagai mediator dalam model kinerja karyawan. Secara praktis, hasil penelitian memberikan roadmap strategis bagi manajemen PT. Ruang Raya Indonesia untuk mengoptimalkan performansi organisasi melalui intervensi targeted pada dimensi-dimensi kritis. Rekomendasi strategis mencakup penguatan komitmen organisasional melalui pengembangan budaya organisasi yang supportive, implementasi affective commitment building programs, dan penguatan psychological contract antara karyawan dan organisasi. Optimalisasi work flexibility dapat dilakukan melalui kebijakan work-life balance yang lebih progresif, fasilitas remote working yang adequate, dan fleksibilitas scheduling yang mengakomodasi kebutuhan individual. Manajemen beban kerja yang efektif memerlukan job design yang optimal, workload distribution yang equitable, dan sistem monitoring yang preventive terhadap work overload. Stimulasi innovative work behavior dapat difasilitasi melalui penciptaan innovation climate, reward system untuk ide-ide kreatif, learning and development programs yang fokus pada creative thinking skills, serta platform kolaborasi yang mendukung knowledge sharing dan co-creation. Implementasi holistik dari rekomendasi-rekomendasi tersebut diproyeksikan akan menghasilkan sustainable competitive advantage melalui human capital excellence

yang mendukung misi transformasional Ruangguru dalam merevolusi landscape pendidikan Indonesia.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PRASYARAT GELAR.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	iv
SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS	v
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRACT.....	ix
RINGKASAN.....	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	9
2.1 Dasar Teori	9
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.2 Sumber Daya Manusia	10
2.1.3 Resource Based View (RBV).....	12
2.1.4 Job Demands-Resources/JD-R Theory	13
2.1.5 Komitmen Organisasional.....	14
2.1.6 Fleksibilitas Waktu Kerja.....	17
2.1.7 Beban Kerja (<i>Workload</i>)	18
2.1.8 Perilaku Kinerja Inovatif.....	21
2.1.9 Kinerja Karyawan	25
2.2 Penelitian Terdahulu.....	29
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	47
3.1. Kerangka Koseptual	47
3.2. Hipotesis Penelitian.....	48

BAB IV METODE PENELITIAN	53
4.1 Rancangan Penelitian	53
4.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....	55
4.3 Definisi Konsep dan Operasional Variabel	55
4.4 Instrumen Penelitian.....	58
4.5 Sumber data dan Jenis data	58
4.6 Teknik Analisis Data	59
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	69
5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	69
5.2. Analisis Deskriptif	69
5.2.1 Karakteristik Responden	69
5.2.2 Tanggapan responden terhadap masing-masing variabel.....	71
5.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	77
5.3. Penilaian kesesuaian model (<i>Measure of Fit</i>)	82
5.3.1 Model Penelitian dengan Menggunakan PLS	82
5.3.2 Model Pengukuran Outer Model.....	82
5.3.3 Model Pengukuran Inner Model	87
5.4. Pengujian Hipotesis.....	88
5.5. Pembahasan.....	92
5.5.1 Organisasional Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif karyawan.....	93
5.5.2 Organisasional Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.....	94
5.5.3 Organisasional Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Perilaku kerja inovatif.....	95
5.5.4 Fleksibilitas Waktu Kerja berpengaruh signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif karyawan.....	96
5.5.5 Fleksibilitas Waktu Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.....	97
5.5.6 Beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif karyawan.....	98
5.5.7 Beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan	99
5.5.8 Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Perilaku kerja inovatif Karyawan.....	100
5.5.9 Beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Perilaku kerja inovatif Karyawan.....	100

5.5.10 Perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.....	101
5.6. Implikasi Penelitian.....	102
BAB VI PENUTUP.....	105
6.1 Kesimpulan.....	105
6.2 Saran.....	106
DAFTAR PUSATAKA.....	109
LAMPIRAN.....	119

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Skala Pengukuran Likert	59
Tabel 4. 2 Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Struktural Warp PLS.....	66
Tabel 5. 1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.....	69
Tabel 5. 2 Karakteristik responden berdasarkan usia.....	70
Tabel 5. 3 Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja.....	70
Tabel 5. 4 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan.....	71
Tabel 5. 5 Interval kelas variabel	72
Tabel 5. 6 Tanggapan responden terhadap organisasional komitmen.....	72
Tabel 5. 7 Tanggapan responden terhadap fleksibilitas waktu kerja.....	73
Tabel 5. 8 Tanggapan responden terhadap beban kerja	74
Tabel 5. 9 Tanggapan responden terhadap perilaku kerja inovatif	75
Tabel 5. 10 Tanggapan responden terhadap kinerja karyawan	76
Tabel 5. 11 Uji Validitas Instrumen variabel organisasional komitmen.....	78
Tabel 5. 12 Uji Validitas Instrumen variabel fleksibilitas waktu kerja.....	78
Tabel 5. 13 Uji Validitas Instrumen variabel beban kerja.....	79
Tabel 5. 14 Uji Validitas Instrumen variabel perilaku kerja inovatif.....	80
Tabel 5. 15 Uji Validitas Instrumen variabel kinerja karyawan.....	80
Tabel 5. 16 Hasil Uji Relibialitas	81
Tabel 5. 17 Indikator Variabel Penelitian	84
Tabel 5. 18 Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	85
Tabel 5. 19 Cross loading.....	85
Tabel 5.20 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability	86
Tabel 5.21 Nilai R-Square.....	87
Tabel 5.22 Hasil Pengujian Hipotesis	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Visualiasi Overlay.....	4
Gambar 1. 2 Visualiasi densitas.....	5
Gambar 3. 1 Kerangka Konsep penelitian.....	47
Gambar 5. 1 Model SEM Penelitian.....	83
Gambar 5.2 Koefisien jalur model penelitian	88

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 KUESIONER.....	119
Lampiran 2 BIODATA RESPONDEN TESIS.....	138
Lampiran 3 DESCRIPTIVE VARIABLE.....	140
Lampiran 4 VALIDITAS DAN RELIABILITAS	133
Lampiran 5 GENERAL SEM ANALYSIS RESULTS	143

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Keberhasilan karyawan berhubungan erat dengan pencapaian tujuan perusahaan, menjadikan sumber daya manusia (SDM) sebagai elemen kunci dalam organisasi. SDM yang berkualitas sangat dibutuhkan untuk memastikan efektivitas operasional dan daya saing perusahaan. Sumber daya manusia mencakup aspek berpikir, berkomunikasi, serta menjalankan tugas teknis dan manajerial dengan etika yang baik. Namun, sering kali kinerja karyawan belum sesuai dengan harapan, sehingga menimbulkan tantangan bagi manajemen. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi krusial.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, serta merupakan unsur penting dalam perusahaan. Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, banyak cara yang dapat dilakukan oleh manajer.

Griffin (2018: 128) dan Junianto et al. (2020) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari pekerjaan dan tanggung jawab yang diemban oleh karyawan. Untuk mencapainya, perusahaan perlu memiliki sumber daya yang profesional dan berpotensi tinggi. Menurut Erlani et al. (2024), kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas serta kemampuannya dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya memberikan manfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Kinerja merupakan sebuah kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan seefisien yang ditentukan oleh alat kerja yang dimiliki atau digunakan oleh perusahaan (Romindo, A. A. et al., 2023: 113). Faktor seperti kemampuan kerja, lingkungan kerja, kesadaran diri dan keterlibatan karyawan berperan penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi (Mujanah, 2020; Sumiati (2021).

Berbagai faktor dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti komitmen organisasional, fleksibilitas kerja, beban kerja dan perilaku kerja inovatif. Secara keseluruhan, penelitian mengenai kinerja karyawan sangat penting untuk memahami faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Banyak hal yang mendukung bagi sumberdaya manusia untuk memiliki kualitas dan kinerja yang baik, salah satunya adalah komitmen dari karyawan yang bersangkutan terhadap perusahaan tempatnya berada. Komitmen organisasional

merupakan suatu ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi yang timbul karena adanya kemauan untuk mencapai suatu tujuan serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan diri sebagai bagian dari organisasi dan hal tersebut yang menjadikan karyawan akan tetap bertahan dalam suatu organisasi baik dalam kondisi menyenangkan maupun tidak. Komitmen organisasional mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan cenderung akan menunjukkan kualitas yang baik.

Penelitian Davis & Newstrom (2014) menemukan bahwa beban kerja yang berlebihan, jam kerja yang terbatas, kurangnya tanggung jawab yang memadai, dan perbedaan nilai dengan perusahaan akan menyebabkan job stress. Ada hubungan erat antara beban kerja dan job stress, di mana perubahan dalam beban kerja cenderung memengaruhi tingkat stres karyawan (Robbins & Judge, 2018).

Ketika beban kerja bertambah tanpa diimbangi dengan waktu yang memadai untuk menyelesaikan tugas, karyawan berisiko mengalami gangguan kesehatan, baik secara fisik maupun mental (Hart & Cooper, 2001: 18). Stres atau gangguan kesehatan mental lainnya pada karyawan dapat berkontribusi terhadap meningkatnya tingkat ketidakhadiran serta ketidakpuasan kerja (Hastuti & Timming, 2023).

Buruck et al. (2020) dan Gnanlet et al. (2021) mengungkapkan bahwa kelelahan emosional berhubungan positif dengan beban kerja, dan berhubungan negatif dengan fleksibilitas kerja. Oleh karena itu fleksibilitas kerja dapat membantu mengurangi gejala kelelahan pada karyawan, sedangkan beban kerja dapat meningkatkannya.

Fleksibilitas waktu kerja merupakan waktu kerja yang dimampatkan yang didiskusikan sebelumnya memberikan waktu libur kepada karyawan selama jam kerja "normal", tetapi mereka masih mengikuti waktu regular dan telah ditentukan pada hari-hari ketika mereka bekerja dan keuntungan utama dari pendekatan ini adalah hari pekerja dapat mengatur hari kerja mereka agar sesuai kebutuhan personal mereka (Griffin, 2013). Fleksibilitas kerja juga adalah kemudahan dalam bekerja untuk memenuhi kebutuhan karyawan maupun perusahaan. Hal ini mengacu pada kemampuan untuk menyesuaikan jam kerja, lokasi kerja, dan cara bekerja. Agar hal tersebut bisa terwujud, biasanya perusahaan akan menetapkan aturan terkait kondisi kerja. Fleksibilitas kerja karyawan ini, sudah diterapkan PT. Ruang Raya Indonesia.

Ahdianita & Setyaningrum (2024) dan Sofyan & Elmi (2024) menyebutkan bahwa work flexibility berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Berikutnya Irwansyah & Ferine (2024) dan Dewi (2024) juga menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Perilaku kerja inovatif memainkan peran mediasi dalam hubungan antara iklim organisasi untuk inovasi dan kinerja organisasi (Shanker et al., 2017). Innovative work behavior merupakan sikap memperkenalkan, mengajukan dan mengimplementasikan ide-ide, produk, serta prosedur baru ke dalam pekerjaannya. Perilaku kerja inovatif ini penting untuk menjaga daya saing perusahaan dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Aditya & Ardana, 2016). Maulidina et al. (2022) menyebutkan bahwa job insecurity berpengaruh negatif terhadap innovative work behavior. Berikunya Leong & Rasli (2014) menguji bagaimana karyawan menggunakan perilaku kerja inovatif untuk mencapai kinerja, dan hasilnya mengungkapkan bahwa karyawan, yang dipekerjakan dalam kapasitas lintas fungsi dan berurusan dengan lingkungan pasar atau pelanggan, cenderung menunjukkan kecenderungan tinggi kinerja peran kerja dibandingkan dengan divisi yang secara ketat terkait.

PT. Ruang Raya Indonesia (Ruangguru) adalah perusahaan teknologi terbesar di Indonesia yang berfokus pada layanan berbasis pendidikan. Ruangguru mengembangkan berbagai layanan belajar berbasis teknologi, termasuk layanan kelas virtual, *platform* ujian *online*, video belajar berlangganan, *marketplace* les privat, serta konten-konten pendidikan lainnya yang bisa diakses melalui web dan aplikasi Ruangguru. Ruangguru memiliki misi untuk menyediakan dan memperluas akses terhadap pendidikan berkualitas melalui teknologi untuk semua siswa, kapan saja dan di mana saja, juga bertujuan untuk meningkatkan kualitas guru dengan menciptakan lapangan pekerjaan dan tambahan penghasilan bagi guru di Indonesia.

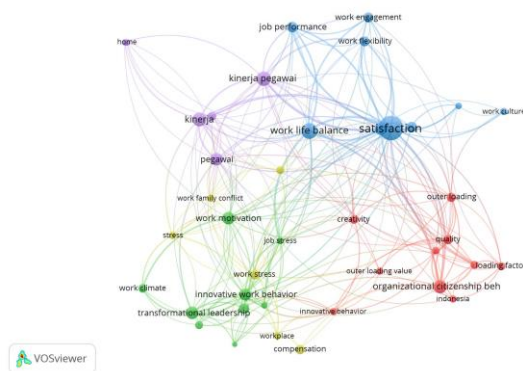
Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah membawa perubahan signifikan dalam berbagai sektor, termasuk industri pendidikan. Salah satu inovasi yang menonjol adalah platform pembelajaran daring, yang memungkinkan akses pendidikan menjadi lebih fleksibel dan luas. Di Indonesia, Ruangguru telah dikenal luas sebagai salah satu pelopor dan pemimpin dalam penyediaan layanan edukasi berbasis teknologi. Keberhasilan Ruangguru tidak hanya terletak pada inovasi produk, tetapi juga pada adaptabilitas operasionalnya dalam menghadapi dinamika pasar dan tuntutan bisnis.

Salah satu kegiatan inovasi pegawai yaitu semakin maraknya program-program seperti In House Training (IHT) untuk mengembangkan *leadership communication* bagi pengurus OSIS (ketua dan jajarannya) dengan itu berdampak pada perusahaan, timbulnya engagement antara sekolah dengan company yang berkelanjutan, program intensif UTBK (seleksi nasional berbasis tes), pelatihan guru untuk kurikulum terbaru.

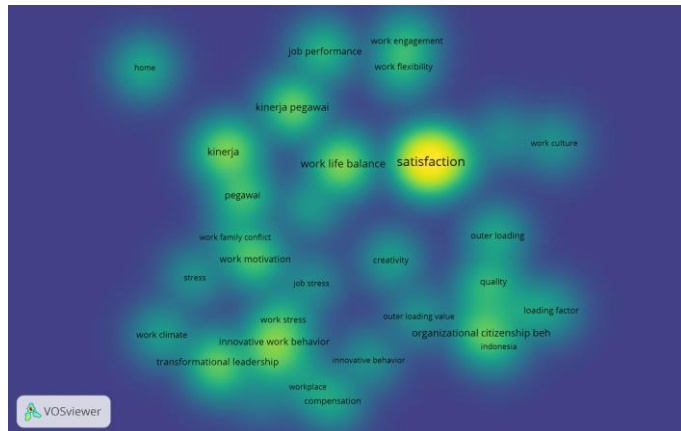
Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan sinergi antarunit, Ruangguru melakukan restrukturisasi organisasi yang cukup fundamental, khususnya pada dua divisi inti. Sebelumnya, terdapat Divisi Operasional yang fokus pada pelaksanaan teknis dan dukungan proses, serta Divisi Bisnis yang bertanggung jawab atas strategi pengembangan dan perluasan pasar. Melalui keputusan strategis, kedua divisi tersebut kini telah dilebur menjadi satu divisi tunggal.

Perubahan struktur organisasi ini, meskipun bertujuan untuk menciptakan alur kerja yang lebih terintegrasi dan responsif, secara langsung berdampak pada kondisi internal perusahaan, terutama pada sumber daya manusianya. Penggabungan dua divisi menjadi satu berpotensi menciptakan beban kerja yang lebih tinggi bagi karyawan. Kondisi ini menyoroti urgensi untuk memahami bagaimana karyawan dapat beradaptasi dengan tetap berkomitmen produktif serta berinovatif di tengah peningkatan ekspektasi dan tekanan kerja. Oleh karena itu diperlukan upaya inisiasi/ide agar pertumbuhan kinerja pribadi bisa lebih baik walaupun dengan supervisi yang sangat minim.

Beberapa penelitian telah mengkaji hubungan antara komitmen organisasional, fleksibilitas kerja, beban kerja, perilaku kerja inovatif dan kinerja pegawai dengan aktifitas yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan menggunakan software *VOSviewer* dan metadata dari *Publish or Perish* dengan keyword komitmen organisasional, fleksibilitas kerja, beban kerja, perilaku kerja inovatif dan kinerja pegawai didapatkan 40 item dan 5 cluster riset yang dibedakan berdasarkan warna yang membahas topik penelitian tentang kinerja pegawai sudah mempunyai banyak hubungan. Hal ini dapat dilihat dari Visualiasi Overlay pada gambar 1.1. Sedangkan apabila dilihat dari visualisai densitas riset, kinerja pegawai menunjukkan gambar yang hampir terang. Visualiasi densitas dapat dilihat dari gambar 1.2



Gambar 1.1 Visualiasi Overlay



Gambar 1. 2 Visualiasi densitas

Dari sisi densitas, work fleksibel komitmen maupun innovation terlihat memiliki warna yang gelap. Hal ini menunjukkan memang belum banyak penelitian yang mengaitkan inovasi, flexible working dan komitmen terhadap kinerja pegawai, yang menjadi pembaruan / novelty gap penelitian ini. Berdasarkan kajian literatur yang dilakukan, hubungan antara komitmen organisasional, fleksibilitas kerja, beban kerja, perilaku kerja inovatif dan kinerja pegawai masih perlu diteliti untuk mengisi kesenjangan dengan membuat satu model menggunakan innovative work behavior sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara kelima aspek tersebut di sektor bisnis pada PT. Ruang Raya Indonesia. Dengan membuat variabel innovative work behavior sebagai variabel interverning antara work flexibelly dengan kinerja pegawai yang menjadi novelty /pembaruan pada penenlitan ini.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka rumusan masalah yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Organizational Commitment berpengaruh signifikan terhadap Innovative Work Behavior?.
2. Apakah Organizational Commitment berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance?.
3. Apakah Organizational Commitment berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance di mediasi Innovative Work Behavior?.
4. Apakah Work Flexibility berpengaruh signifikan terhadap Innovative Work Behavior?.

5. Apakah Work Flexibility berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance?.
6. Apakah Work Flexibility berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance di mediasi Innovative Work Behavior?.
7. Apakah Work Load berpengaruh signifikan terhadap Innovative Work Behavior?.
8. Apakah Work Load berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance?.
9. Apakah Work Load berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance di mediasi Innovative Work Behavior?.
10. Apakah Innovative Work Behavior berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance?.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis:

1. Pengaruh Organizational Commitment berpengaruh signifikan terhadap Innovative Work Behavior.
2. Pengaruh Organizational Commitment berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance.
3. Pengaruh Organizational Commitment berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance di mediasi Innovative Work Behavior.
4. Pengaruh Work Flexibility berpengaruh signifikan terhadap Innovative Work Behavior.
5. Pengaruh Work Flexibility berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance.
6. Pengaruh Work Flexibility berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance di mediasi Innovative Work Behavior.
7. Pengaruh Work Load berpengaruh signifikan terhadap Innovative Work Behavior.
8. Pengaruh Work Load berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance.
9. Pengaruh Work Load berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance di mediasi Innovative Work Behavior.
10. Pengaruh Innovative Work Behavior berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam tataran teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk memperkaya penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia, terutama terkait dengan ilmu pengetahuan dalam rangka memperdalam dan memperluas kajian manajemen sumber daya manusia terkait dengan komitmen organisasional, fleksibilitas kerja, beban kerja, perilaku kerja inovatif dan kinerja pegawai.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen di sektor bisnis pada PT. Ruang Raya Indonesia dengan upaya mengukur dan meningkatkan perilaku kerja inovatif dan kinerja pegawai.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi manajemen PT. Ruang Raya Indonesia dalam merumuskan kebijakan, terutama dalam hal mengawasi operasional kinerja bisnis di perusahaan.

Halaman Ini sengaja dikosongkan

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Dasar Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan tata cara pengelolaan manusia dalam organisasi agar dapat berperan secara efektif dan efisien. Manajemen terdiri dari enam (6M) unsur yaitu: Men, Monet Method, Material, Machine, dan Market. Unsur manusia (Men) berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Berikut adalah pendapat para ahli tentang pengertian pengembangan sumber daya manusia:

Gary Dessler (2010: 146) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sedangkan Armstrong (2019:17) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi, mencakup perencanaan sumber daya manusia, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan sumber daya manusia. Serta pandangan Rivai dan Sagala (2021:18) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu dari bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian, sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.

2.1.1.1. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan ini dapat dijabarkan ke dalam empat tujuan yang lebih operasional sebagai berikut (Rivai dan Sagala, 2021:109):

1. Tujuan masyarakat.

Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan-tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

2. Tujuan organisasi.

Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.

3. Tujuan fungsi.

Untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsinya dengan baik.

4. Tujuan personal.

Untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya. Tujuan-tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap karyawan itu.

2.1.2 Sumber Daya Manusia

Dalam rangka mengaplikasikan teknologi informasi berupa aplikasi SIMPP ini, organisasi atau perusahaan harus memiliki sumber daya yang mempunyai skill dan kompetensi yang cukup dalam mengaplikasikan tools ini sesuai tuntutan perkembangan teknologi dan target kinerja perusahaan dan kinerja karyawan. Sumber daya dibutuhkan perusahaan atau organisasi tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Peran sumber daya manusia sangat menentukan. Sumber daya manusia yaitu terjemahan dari “human resources”, namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan “manpower” (tenaga kerja). Sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya).

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya (Sutrisno, 2021). Werther dan Davis (2019) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan organisasi”. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya manusia adalah kontribusinya terhadap organisasi sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha (2019: 117) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti intelligence, creativity, dan imagination: tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya. Dengan berpegang pada definisi diatas, kita harus memahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Istilah sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (power). Pendapat ini relevan dalam kerangka berpikir bahwa sumber daya harus ditingkatkan kualitas dan kompetensi agar menjadi sebuah kekuatan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi: (a) tujuan kemasyarakatan yaitu secara sosial bertanggung jawab akan kebutuhan masyarakat dan tantangan serta mengurangi pengaruh negatif dari tuntutan terhadap organisasi; (b) tujuan organisasional yaitu adanya pengelolaan sumber daya manusia dalam memberikan sumbangan terhadap aktifitas organisasi, dan mengakui pengelolaan sumber daya manusia bukanlah sebagai tujuan tetapi alat untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan; (c) tujuan fungsional yaitu memelihara agar kontribusi dan manajemen sumber daya manusia memberikan pelayanan yang sepadan dengan kebutuhan organisasi; (d) tujuan pribadi yaitu membantu pegawai atau karyawan dalam mencapai tujuan pribadinya sejauh tujuan itu membantu kontribusinya terhadap organisasi.

2.1.2.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Proses pengembangan sumber daya manusia merupakan starting point dimana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan skills, knowledge, dan ability individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang. Singodimedjo (2017) mengemukakan pengembangan sumber daya manusia adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan sumber daya manusia biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja.

Pengembangan dalam konteks sumber daya manusia dipandang sebagai peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Hal-hal yang dapat dijelaskan dari pengembangan sumber daya manusia tentang developmental practice dan membutuhkan kolaborasi dengan program-program manajemen sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Manfaat pengembangan sumber daya manusia dirasa penting karena tuntutan pekerjaan atau jabatan sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis. Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi, karyawan atau pegawai, konsumen, masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan atau organisasi.

2.1.3. Resource Based View (RBV)

Teori resource based view merupakan teori yang pertama kali dipelopori oleh Wernerfelt (1984) yang menekankan bahwa sumber daya internal yang langka, bernilai, sulit ditiru dan tidak dapat diganti yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif. Nimtrakoon (2015) menyatakan bahwa tidak semua sumber daya yang dimiliki perusahaan memiliki nilai yang sama untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini relevan dengan keadaan sekarang, dimana perusahaan dituntut untuk lebih memperhatikan sumber daya yang tidak berwujud salah satunya adalah modal intelektual (Soewarno & Tjahjadi, 2020). Dimana modal intelektual yang dimiliki perusahaan yang mengikuti program proper yang dikatakan langkah, sulit ditiru dan bernilai yaitu; employed capital (mengelola aset-aset berwujud secara efisien dalam kegiatan operasional perusahaan, karena modal intelektual tidak dapat menciptakan nilai tanpa capital employed), structural capital (system informasi yang terintegrasi, proses bisnis yang efisien dan teknologi yang mendukung inovasi serta memiliki basis data yang besar untuk mendukung pengambilan keputusan berkelanjutan) dan Human Capital (karyawan yang memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan melakukan inovasi dan melihat peluang bisnis lingkungan perusahaan) (Onkelinx et al. 2016). Dengan mengintegrasikan ketiga komponen modal intelektual ini, perusahaan yang mengikuti program proper dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit untuk ditiru pesaing, karena kombinasi dari struktur internal yang efisien dan karyawan yang memiliki keahlian dan pengetahuan yang bernilai, yang berdampak pada respon pasar yang optimal (Jogaratnam, 2017). Cheng et al. (2010) menjelaskan bahwa untuk mengembangkan keunggulan kompetitif, perusahaan harus memiliki dan mengembangkan sumber daya dan kemampuan yang unggul melebihi pesaingnya. Sumber daya berupa aset berwujud, seperti tanah dan bangunan relatif mudah diperoleh dan ditiru. Namun aset tak berwujud, seperti modal intelektual lebih sulit untuk ditiru. Kweh et al. (2019) di era ekonomi berbasis pengetahuan, perusahaan diuntut untuk memanfaatkan modal intelektual untuk memenangkan persaingan. Perusahaan harus membangun aset tidak berwujud dalam

bentuk modal intelektual sebagai sumber daya unggul sehingga dapat menghasilkan kinerja keuangan, kinerja lingkungan dan nilai perusahaan yang unggul.

2.1.4. Job Demands-Resources/JD-R Theory

Teori Tuntutan-Sumber Daya (JD-R Theory) merupakan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami kesejahteraan dan kinerja karyawan di lingkungan kerja. Model JD-R yang diperkenalkan oleh Demerouti et al. (2001) telah menjadi salah satu teori yang paling berpengaruh dan sering digunakan dalam penelitian tentang stres kerja, burnout, keterlibatan karyawan, dan kinerja, memberikan wawasan dinamika interaksi antara pekerjaan dan kesejahteraan karyawan.

Tuntutan pekerjaan adalah aspek pekerjaan yang membutuhkan usaha berkelanjutan dan, oleh karena itu, terkait dengan biaya fisiologis dan psikologis (Demerouti et al., 2001). Seperti beban kerja yang tinggi, mengalami tuntutan yang saling bertentangan dari manajer dan klien, dan perundungan. Sumber daya pekerjaan mengacu pada aspek pekerjaan yang membantu mencapai tujuan yang terkait dengan pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya terkait, dan merangsang pertumbuhan dan pengembangan pribadi (Demerouti et al., 2001). Demerouti et al., (2001) kondisi kerja dapat dikategorikan menjadi dua kategori besar, yaitu tuntutan pekerjaan (job demands) dan sumber daya pekerjaan (job resources), yang secara berbeda terkait dengan hasil-hasil spesifik seperti burnout dan kinerja.

Tuntutan Pekerjaan (Job Demands) mengacu pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang memerlukan upaya fisik dan/atau mental yang berkelanjutan dan oleh karena itu berkaitan dengan biaya fisiologis dan psikologis tertentu. Demerouti et al. (2001) mengidentifikasi tuntutan pekerjaan sebagai faktor-faktor yang dapat menyebabkan kelelahan (exhaustion), yang merupakan komponen kunci dari burnout seperti beban kerja fisik (physical workload), tekanan waktu (time pressure), kontak yang menuntut dengan penerima layanan, jadwal kerja shift yang tidak menguntungkan, dan lingkungan fisik yang tidak ideal.

Sumber Daya Pekerjaan (Job Resources) mengacu pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang berfungsi untuk: mengurangi job demands dan biaya fisiologis dan psikologis yang terkait, berguna dalam mencapai tujuan kerja dan merangsang pertumbuhan pribadi, pembelajaran, dan pengembangan. Ketersediaan sumber daya pekerjaan yang memadai diyakini dapat mencegah disengagement (ketidakterlibatan) dan meningkatkan motivasi serta kinerja. Menurut Demerouti et al. (2001) sumber daya pekerjaan meliputi otonomi,

feedback, dukungan sosial dari rekan kerja dan supervisor, serta peluang untuk belajar dan pengembangan.

Sebuah proposisi fundamental dari teori JD-R adalah bahwa tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan dan pribadi mengaktifkan proses yang berbeda (Demerouti et al., 2001). Tuntutan pekerjaan dapat mengarah pada proses gangguan kesehatan memiliki tuntutan pekerjaan yang tinggi—seperti beban kerja yang ekstrem—mengarah pada kerja berlebihan yang terus-menerus dan, pada akhirnya, pada kejenuhan. Sebaliknya, sumber daya mengarah pada proses motivasi: memiliki sumber daya pekerjaan yang tinggi mengarah pada lebih banyak motivasi, yang menghasilkan peningkatan keterlibatan kerja. Pada akhirnya, tekanan pekerjaan—ditunjukkan dengan kejenuhan—mengarah pada kinerja pekerjaan yang lebih rendah.

2.1.5. Komitmen Organisasional

Konsep komitmen organisasional berkaitan dengan tingkat keterlibatan orang dengan organisasi dimana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Greenberg dan Baron (2013: 201) menyebutkan bahwa komitmen organisasi sebagai suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan atau tidak ingin meninggalkannya. Menurut Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl-Bean (2014: 188) bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi. Menurut Luthan (1985); Wibowo (2014: 188) komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai :

- a. Sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.
- b. Keinginan untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi.
- c. Keyakinan yang pasti dalam dan penerimaan atas nilai – nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Colquit et al. (2013); Wibowo (2014: 188) komitmen organisasi adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai seorang anggota organisasi atau meninggalkan untuk pekerjaan lain.

Dari pengertian maupun definisi Komitmen Organisasi dari para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi adalah suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui mana peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberhasilan dan kesejahteraan.

2.1.5.1 Tipe Komitmen Organisasional

Schermerhorn et al. (2014) dan Wibowo (2014: 188) mengemukakan bahwa terdapat dua dimensi utama komitmen organisasional, yaitu :

1. Rational Commitment, mencerminkan bahwa pekerjaan memberikan pelayanan pada kepentingan financial, pengembangan dan professional individu.
2. Emotional Commitment, mencerminkan perasaan bahwa apa yang dilakukan seseorang adalah penting, berharga dan memberikan manfaat nyata bagi orang lain.

Dimensi Komitmen menurut Meyer dan Allen (1997); Luthan (1985): Wibowo (2014:189) adalah :

- a. Affective Commitment, menyangkut pada keterkaitan emosional pekerjaan pada identifikasi dengan dan pelibatan dalam organisasi.
- b. Continuence Commitment, menyangkut komitmen berdasarkan pada biaya yang bersangkutan dengan pekerjaan dengan meninggalkan organisasi.
- c. Normative Commitment, menyangkut perasaan pekerja atas kewajiban untuk tetap tinggal dengan organisasi karena itu merupakan yang terbaik untuk dilakukan.

Menurut Mc Shane dan Vin Glinow (2010); Wibowo (2014: 190) yang memberikan makna komitmen organisasi sama dengan Affective Commitment, yaitu sebagai keterkaitan emosional pekerjaan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi tersebut. Definisi ini menyinggung secara spesifik pada Affective Commitment karena merupakan keterkaitan emosional dan perasaan kita tentang loyalitas pada organisasi.

Organizational (Affective) Commitment berbeda dengan Continuence Commitment yang merupakan keterkaitan kalkulatif. Pekerjaan mempunyai Continuence Commitment tinggi karena mereka tidak mengidentifikasi secara khusus dengan organisasi dimana mereka bekerja, tetapi merasa terikat untuk tetap disana karena terlalu mahal untuk keluar.

Mereka memilih untuk tetap tinggal karena kalkulasi untuk tetap tinggal lebih tinggi dari pada nilai bekerja di tempat lain.

2.1.5.2 Membangun Komitmen Organisasional

Menurut Heller (2014: 191) komitmen organisasional didapat dari bawahan dengan memenuhi kebutuhan pokok pekerja, member perhatian pada orang di semua tingkat, mempercayai dan dipercaya, mentoleransi individualitas dan menciprakan bebas kesalahan.

Heller menganjurkan untuk mendapatkan komitmen pekerja dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu :

1. Memelihara kepercayaan

Kualitas dan gaya kepemimpinan merupakan factor utama untuk mendapatkan kepercayaan dan komitmen pekerja. Kita harus membuat diri kita senyata mungkin dan menunjukan dapat dihubungi dan berkeinginan mendengarkan orang lain. Patut diingat bahwa untuk mendapatkan kepercayaan, kita harus mempercayai mereka yang bekerja.

2. **Memenangkan pikiran, semangat dan hati.**

Komitmen penuh dari bawahan tidak dapat direalisasikan sampai kita menunjukan kebutuhan psikologis, intelektual dan emosional pekerja. Dengan memberikan bobot yang seimbang dari ketiga factor tersebut memungkinkan kita memenangkan fikiran, semangat dan hati pekerja.

3. **Menjaga staff mempunyai komitmen.**

Cara paling efektif menjaga komitmen pekerja adalah memperkaya pekerjaan dan memotivasi mereka.

4. **Menghargai keunggulan**

Pengakuan atas keunggulan merupakan masalah vital dalam memelihara komitmen dan kepuasan kerja pekerja. Dapat dilakukan dengan pemberian gaji, pemberian bonus, pengikutsertaan dalam pelatihan akhir pekan senior atau sekedar mengucapkan terima kasih.

5. **Bersikap positif.**

Untuk menciptakan lingkungan positif dalam organisasi dibangun dengan mutual trust, saling mempercayai dimana orang memastikan bahwa organisasi dapat mencapai apa yang diminta untuk dilakukan.

2.1.5.3 Indikator Komitmen Organisasional

Menurut Allen dan Mayer (1997); Robbins (2019: 99) dan Colquit et al. (2013) mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi terpisah komitmen organisasi, yaitu :

1. Affective commitment, perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai – nilainya.
2. Continuance commitment, nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dari suatu organisasi bila disbanding dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. Normative, kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan –alasan moral atau etis.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi adalah suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui mana peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan

kelanjutan keberhasilan dan kesejahteraan. (Colquit et al., 2013). Komitmen Organisasi memiliki indikator di antaranya adalah: 1). Affective commitment. 2). Continuance commitment. 3). Normative commitment (Colquit et al., 2013).

2.1.6. Fleksibilitas Kerja (*Work Time Flexibility*)

Menurut kamus besar bahasa Indonesia Fleksibilitas adalah kelenturan, keluwesan. Menurut Carlson et al. (2009), fleksibilitas adalah kebijakan formal yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya atau pengaturan informal terkait dengan perusahaan (Dhikron, 2016).

Fleksibilitas waktu kerja adalah pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal, yang memfasilitasi karyawan dalam hal kebijakan berapa lama, kapan dan di mana karyawan bekerja (Kezia et al., 2014). Menurut Griffin (2018: 128), fleksibilitas waktu kerja merupakan waktu kerja yang dimampatkan yang didiskusikan sebelumnya memberikan waktu libur kepada karyawan selama jam kerja”normal”, tetapi mereka masih mengikuti waktu regular dan telah ditentukan pada hari-hari ketika mereka bekerja (Griffin, 2018: 209). Keuntungan utama dari pendekatan ini adalah hari pekerja dapat mengatur hari kerja mereka agar sesuai kebutuhan personal mereka. Misalnya seseorang yang perlu mengunjungi dokter pada sore hari dapat mulai bekerja pagi-pagi sekali. Seseorang yang begadang pada satu malam dapat mulai bekerja pada siang hari berikutnya. Menurut Robbin (2021: 128), fleksibilitas waktu kerja merupakan suatu pilihan penwaktuan yang memungkinkan karyawan di dalam parameter-parameter yang spesifik, untuk memutuskan kapan pergi kerja.

Adapun dampak negative dari fleksibilitas kerja yaitu menurunnya kemampuan dan kekuatan pada beberapa karyawan tertentu, seperti halnya yang mungkin terjadi pada karyawan yang tua yang kemampuannya mungkin tidak sama dengan karyawan yang lebih muda. Stress, waktu tidur, dan kesehatan mental mungkin juga menjadi factor lain dari fleksibilitas kerja bagi karyawan (Costa & Sartori, 2007). Adapun dampak positif dari fleksibilitas kerja yaitu diduga mampu mengurangi masalah keluarga dan masalah pekerjaan yang nantinya mungkin akan terjadi dilingkungan pekerjaan (Hatta, 2011).

Maka dapat dikatakan bahwa fleksibilitas kerja merupakan kebebasan yang diberikan perusahaan terhadap pekerja dalam mengatur waktu kerja yang berkaitan dengan kapan mulai bekerja, berapa lama bekerja dan bebas dalam menentukan tempat kerja. Pemberlakuan fleksibilitas kerja memberikan kemudahan bagi para pekerja untuk mengatur kehidupan kerja dan hubungan antar keluarga sehingga dapat mengurangi konflik kerja dalam keluarga.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja merupakan suatu sistem dalam pengaturan kerja di mana karyawan dapat memilih berapa lama, kapan dan di mana karyawan bekerja. Fleksibilitas kerja ini adalah salah satu usaha untuk menghadapi persaingan dan mempertahankan suatu perusahaan atau organisasi. Kebijakan ini bermanfaat mengurangi kemangkiran, meningkatkan produktifitas kerja, mengurangi biaya lembur, dan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Robbin, 2021: 131). Kezia Sarah (2014) menyebutkan bahwa dimensi Fleksibilitas Waktu Kerja adalah :

- a. Time Flexisibility; Artinya fleksibilitas waktu kerja dalam memodifikasi durasi kerja.
- b. Timing Flexibility; Artinya fleksibilitas waktu kerja dalam memilih waktu kerja.
- c. Place Flexibility; Artinya fleksibilitas waktu kerja dalam memilih tempat kerja.

2.1.6.1 Indikator Fleksibilitas Waktu Kerja

Indikator-indikator dari fleksibilitas waktu kerja menurut Rothausen adalah sebagai berikut : (Kezia Sarah, 2014).

- a. Karyawan dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan waktu keluarga.
- b. Karyawan memiliki kemudahan untuk bertukar waktu kerja dengan rekan kerja ketika karyawan berhalangan untuk bekerja.
- c. Karyawan mudah mendapatkan libur untuk keperluan keluarga.
- d. Ketersediaan Kerja Jarak Jauh / Remote.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Fleksibilitas waktu kerja adalah pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal, yang memfasilitasi karyawan dalam hal kebijakan berapa lama, kapan dan di mana karyawan bekerja (Kezia et al., 2014). Fleksibilitas waktu kerja memiliki indikator di antaranya adalah: 1). Karyawan dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan waktu keluarga. 2). Karyawan memiliki kemudahan untuk bertukar waktu kerja dengan rekan kerja ketika karyawan berhalangan untuk bekerja. 3). Karyawan mudah mendapatkan libur untuk keperluan keluarga. 4). Ketersediaan Kerja Jarak Jauh / Remote (Kezia et al., 2014).

2.1.7. Beban kerja (*Workload*)

Beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, jika pekerja

tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja (Vanchapo, 2020:1). Linda (2014) menyatakan bahwa beban kerja merupakan usaha yang harus dilakukan seseorang berdasarkan suatu permintaan pekerjaan tersebut untuk diselesaikan. Menurut Astianto (2014) dan Monika (2018) beban kerja adalah proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas dari suatu pekerjaan atau suatu kelompok jabatan yang dilakukan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu. Dhania (2010) menyimpulkan bahwa beban kerja adalah sejumlah kegiatan dalam bentuk fisik maupun psikis yang membutuhkan kemampuan mental dan harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2.1.7.1 Penyebab beban kerja

Arika (2011) menyatakan bahwa Beban kerja dipengaruhi oleh factor eksternal dan internal.

1. Faktor internal

Faktor internal adalah sebuah faktor yang berasal dari dalam tubuh karyawan yang meliputi faktor fisik dan faktor somatis yang diakibatkan oleh reaksi beban eksternal dan dapat berpotensi sebagai stressor atau penyebab stress. Faktor fisik meliputi persepsi, motivasi, keinginan, kepercayaan, persepsi, kepuasan dan sebagainya dan faktor somatic meliputi umur, ukuran tubuh, jenis kelamin, kondisi kesehatan, status gizi dan sebagainya

2. Faktor eksternal:

Faktor eksternal adalah beban yang berasal dari luar tubuh karyawan, seperti:

- a. Organisasi kerja. meliputi lamanya waktu istirahat, waktu kerja, sistem kerja, shift kerja dan sebagainya.
- b. Lingkungan kerja. meliputi lingkungan kerja fisik, biologis dan psikologis yang dapat mengakibatkan beban tambahan karyawan.
- c. Tugas . tugas terbagi menjadi dua tipe yaitu tugas yang bersifat mental dan fisik. Tugas yang bersifat mental seperti tanggung jawab, emosi pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan. Sedangkan tugas yang bersifat fisik seperti tata ruang dan kondisi tempat kerja, stasiun kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat dan kondisi lingkungan kerja.

2.1.7.2 Dampak Beban Kerja

Irawati & Carrollina (2017) menyatakan bahwa beban kerja dapat mengakibatkan dampak negatif bagi karyawan yang berupa :

1. Kenaikan tingkat absensi

Beban kerja yang terlalu banyak menyebabkan karyawan terlalu Lelah sehingga mengakibatkan karyawan menjadi sakit. Hal ini menyebabkan tingkat absensi

terlalu tinggi dan berakibat buruk bagi kelancaran kerja organisasi serta mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan

2. Kualitas kerja menurun

Beban kerja yang berlebihan dan terlalu berat serta tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan, mengakibatkan penurunan kualitas kerja yang tidak sesuai dengan standar kerja karena kelelahan fisik dan turunnya konsentrasi, akurasi kerja, pengawasan diri

3. Keluhan pelanggan

Hasil kerja yang tidak memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan pelanggan yang diberikan karyawan dapat menimbulkan keluhan, sehingga keluhan tersebut menjadi tekanan untuk karyawan.

2.1.7.3 Indikator Beban Kerja

Menurut Arika (2011) indikator beban kerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor eksternal, merupakan beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:

- Tugas (Task). Meliputi tugas bersifat fisik seperti, stasiun kerja, tata ruang tempat kerja, kondisi ruang kerja, kondisi lingkungan kerja, sikap kerja, cara angkut, beban yang diangkat. Sedangkan tugas yang bersifat mental meliputi, tanggung jawab, kompleksitas pekerjaan, emosi pekerja dan sebagainya.
- Organisasi Kerja. Meliputi lamanya waktu kerja, waktu istirahat, shift kerja, sistem kerja dan sebagainya.
- Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja ini dapat memberikan beban tambahan yang meliputi, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.

2. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal yang berpotensi sebagai stresor, meliputi faktor somatic (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan, dan sebagainya), dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan, dan sebagainya).

Indikator beban kerja menurut Hart dan Staveland dalam (Astianto, 2014):

1. Faktor tuntutan tugas (task demands)

Faktor tuntutan tugas (task demands) yaitu beban kerja dapat ditentukan dari analisis tugas-tugas yang dilakukan oleh pekerja. Bagaimanapun perbedaan-perbedaan secara individu harus selalu diperhitungkan.

2. Usaha atau tenaga (effort)

Jumlah yang dikeluarkan pada suatu pekerjaan mungkin merupakan suatu bentuk intuitif secara alamiah terhadap beban kerja. Bagaimanapun juga, sejak terjadinya peningkatan tuntutan tugas, secara individu mungkin tidak dapat meningkatkan tingkat effort.

3. Performansi

Sebagian besar studi tentang beban kerja mempunyai perhatian dengan performansi yang akan dicapai.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas dari suatu pekerjaan atau suatu kelompok jabatan yang dilakukan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu. (Astianto, 2014). Beban kerja memiliki indikator di antaranya adalah: 1). Faktor tuntutan tugas (task demands). 2). Usaha atau tenaga (effort). 3). Performansi (Astianto, 2014).

2.1.8. Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior*)

Perkembangan teknologi yang pesat memberikan dampak terjadinya persaingan antar perusahaan, sehingga perusahaan membutuhkan inovasi-inovasi yang dapat dikembangkan agar mampu bertahan dalam persaingan tersebut. Wahono (2016) berpendapat bahwa inovasi merupakan sebuah strategi yang akan dilakukan perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing dengan memenuhi permintaan produk-produk sehingga dapat digunakan sebagai keunggulan bersaing untuk perusahaan.

Menurut Nyoman dan Ardana (2020) perilaku kerja inovatif merupakan sikap memperkenalkan, mengajukan dan mengimplementasikan ide-ide, produk, serta prosedur baru ke dalam pekerjaannya. Perilaku kerja inovatif ini penting untuk menjaga daya saing perusahaan dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. (Hammond dalam Widiastuti, 2020). Untuk mengetahui lebih dalam mengenai definisi perilaku kerja inovatif, berikut pandangan beberapa pakar atau sumber mengenai perilaku kerja inovatif.

- a. Menurut Jong dan Hartog (2008) dan (Hadi.& Mardikaningsih, 2020) perilaku kerja inovatif adalah suatu perilaku yang meliputi eksplorasi peluang dan ide-ide baru dan mencakup perilaku mengimplementasikan ide baru tersebut untuk mencapai peningkatan produktivitas individu maupun perusahaan.
- b. Menurut Nurdin (2020: 35) perilaku kerja inovatif merupakan tindakan individu untuk mengenali suatu masalah, memunculkan dan mengembangkan ide-ide baru, serta merealisasikan ide atau gagasan tersebut dengan teknik dan prosedur yang baru dan dapat berguna bagi perusahaan.

- c. Menurut Prasetyo (2019: 102) perilaku kerja inovatif merupakan perilaku karyawan yang secara langsung dan tidak langsung merangsang pengembangan dan pengenalan inovasi di tempat kerja sehingga perusahaan dapat bertahan pada persaingan bisnis.
- d. Menurut Widiastuti & Kusmaryani (2020: 17) perilaku kerja inovatif adalah upaya yang sengaja dilakukan oleh karyawan untuk berinovasi sehingga memberikan manfaat untuk perusahaan dan dibutuhkan kesediaan individu untuk secara aktif terlibat dalam pelaksanaannya.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja inovatif adalah suatu tindakan yang dilakukan karyawan untuk menciptakan, mengembangkan dan menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaannya dengan proses yang baru pula sehingga dapat memberikan keuntungan baik untuk diri sendiri maupun untuk perusahaan.

2.1.8.1 Tahap Pembentukan Perilaku Kerja Inovatif

Menurut Fitrizza & Ending (2020) ada 3 (tiga) tahap dalam pembentukan perilaku kerja inovatif yaitu:

1. Menciptakan ide (Idea Generation)
Pada tahap ini, karyawan dapat mengenali masalah yang muncul di perusahaan dan kemudian mampu menghasilkan ide-ide baru yang dapat menjadi solusi di berbagai bidang. Ide tersebut dapat bersifat asli atau dimodifikasi dari produk dan proses kerja yang sudah ada.
2. Berbagi ide (Idea Promotion)
Pada tahap ini, karyawan berbagi ide atau solusi yang telah diciptakan kepada rekan kerja mereka sehingga ide tersebut dapat diterima. Selain itu, karyawan akan mengumpulkan dukungan agar ide tersebut dapat direalisasikan dalam perusahaan.
3. Realisasi Ide (Idea Realization)
Pada tahap ini, karyawan membuat model dari ide yang mereka miliki menjadi sebuah produk dan proses kerja yang nyata sehingga dapat diterapkan pada pekerjaan individu, tim atau keseluruhan sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja perusahaan.

2.1.8.2 Dampak Perilaku Kerja Inovatif

Menurut Janssen (2000); Berliana & Arsanti (2018) dampak positif dari adanya perilaku kerja inovatif antara lain:

1. Dapat menghasilkan gagasan untuk lingkungan kerja
Dengan adanya perilaku kerja inovatif, akan mendorong karyawan untuk menciptakan ide-ide baru untuk memperbaiki lingkungan tempat kerja menjadi lebih baik dan menciptakan cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan agar lebih efektif dan efisien.
2. Dapat mempromosikan diri sendiri di dalam pekerjaan
Seorang karyawan yang memiliki ide inovatif memiliki peluang yang lebih besar untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Hal ini dikarenakan adanya peran serta karyawan tersebut dalam menciptakan ide baru untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di perusahaan.
3. Dapat mewujudkan gagasan baru untuk lingkungan kerja
Perilaku kerja inovatif sebagai tempat dalam diri seseorang untuk mengimplementasikan ide-ide baru yang terpendam dan dapat digunakan untuk menghadapi permasalahan yang terjadi.

2.1.8.3 Indikator Perilaku Kerja Inovatif

Menurut Jong dan Hartog (2008); Hadi & Mardikaningsih (2020) indikator perilaku kerja inovatif adalah:

1. Mengeksplor ide (Idea Exploration)
Karyawan mampu menemukan kesempatan atau sebuah masalah yang terjadi di dalam perusahaan kemudian menciptakan ide-ide baru untuk dijadikan solusi dalam menyelesaikan permasalahan tersebut.
2. Mengembangkan ide (Idea Generation)
Karyawan mampu mengembangkan ide yang telah diciptakan dan mengenalkan ide tersebut untuk proses baru kepada rekan-rekan kerja.
3. Mencari dukungan untuk ide (Idea Championing)
Karyawan diharapkan terdorong untuk mencari dukungan untuk ide yang telah dikembangkan agar dapat mewujudkan ide inovasi baru tersebut.
4. Menerapkan ide (Idea Implementation)
Karyawan memiliki keberanian untuk menerapkan ide baru tersebut ke dalam proses kerja yang biasa dilakukan di perusahaan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja inovatif adalah suatu tindakan yang dilakukan karyawan untuk menciptakan, mengembangkan dan menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaannya dengan proses yang baru pula sehingga dapat memberikan keuntungan baik untuk diri sendiri maupun untuk perusahaan. (Hadi, 2020). perilaku kerja inovatif memiliki indikator di antaranya adalah: 1). Mengeksplor ide (Idea Exploration). 2).

Mengembangkan ide (Idea Generation). 3). Mencari dukungan untuk ide (Idea Championing). 4). Menerapkan ide (Idea Implementation) (Hadi & Mardikaningsih,2020).

2.1.9. Kinerja Karyawan

Bernardin dan Russel (2016); Ruky (2006:15) memberikan pengertian performance atau kinerja sebagai berikut :”Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period”. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsifungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Terdapat beberapa indikator kinerja yang biasanya dinilai untuk mengungkapkan kinerja karyawan. Martoyo (2017: 89) mengatakan bahwa di dalam penilaian kinerja belum ada kesepakatan tentang objek penilaian atau indikator-indikator yang dinilai dalam penentuan kinerja. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan jabatan. Kinerja seseorang tidak lepas dari adanya dukungan sarana yang memadai dan lingkungan kerja yang kondusif.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono, 2017:67). Kinerja karyawan lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan. Kinerja karyawan merefleksikan bagaimana karyawan memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik.

Mathis dan Jackson (2002: 201), mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

1. Kuantitas keluaran
2. Kualitas keluaran
3. Jangka waktu keluaran
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif

Sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan /organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan, untuk berkinerja dengan baik.

Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila ia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik (Prawirosentono, 2017).

Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria pekerjaan atau dimensi. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Dalam artian, kriteria pekerjaan menjelaskan apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Oleh karena itu kriteria-kriteria ini penting, kinerja individual dalam pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada, dan hasilnya dikomunikasikan pada setiap karyawan (Mathis dan Jackson, 2002:217).

2.1.9.1 Kriteria Kinerja

Menurut Schuler dan Jackson (2004:11-12) kriteria kinerja yang dinilai adalah meliputi hal-hal berikut:

1. Kriteria berdasarkan sifat; Yaitu kriteria yang memusatkan pada karakteristik pribadi seorang karyawan seperti loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan keterampilan memimpin. Jenis kriteria ini memusatkan pada bagaimana seseorang, bukan pada apa yang dicapainya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku; Yaitu kriteria yang memusatkan pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Di dalam hubungannya dengan citra perusahaan maka kriteria keperilakuan terbukti bermanfaat untuk meninjau kinerja karyawan dengan disusunnya sejumlah perilaku tertentu yang harus diikuti.
3. Kriteria berdasarkan hasil; Yaitu kriteria yang berfokus pada hasil yang dicapai ketimbang bagaimana pekerjaan itu dihasilkan.

Bila diperhatikan tampak bahwa masing-masing dari kriteria di atas mempunyai sisi kekuatan dan kelemahan, oleh karena itu adakalanya perusahaan mengadaptasi atau membuat format penilaian karyawannya sesuai dengan keadaan perusahaan dan job description (deskripsi tugas) masing-masing karyawan. Penilaian terhadap kinerja karyawan ini menurut Schuler dan Jackson (2004:19) biasanya dinyatakan dalam kalimat-kalimat yang representatif dengan tingkatan persetujuan, dimana setiap butir dinilai dengan 1 sampai 7.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisai untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja keseluruhan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*, PA) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson, 2002:217). Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman.

Penilaian kinerja menurut Armstrong (2019: 18) adalah sebagai berikut :

1. Ukuran dihubungkan dengan hasil.
2. Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan.
3. Ukuran obyektif dan observable.
4. Data harus dapat diukur.
5. Ukuran dapat digunakan dimanapun.

Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, dan pengembangan karir. Kegiatan penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi.

Data atau informasi tentang kinerja karyawan terdiri dari tiga kategori (Mathis dan Jackson, 2002):

1. Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif atau kreatifitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu.
2. Informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informan perilaku lebih sulit diidentifikasi dan mempunyai keuntungan yang secara jelas memberikan gambaran akan perilaku apa yang ingin dilihat oleh pihak manajemen.

3. Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan karyawan atau apa yang telah dicapai karyawan. Untuk pekerjaan-pekerjaan dimana pengukuran itu mudah dan tepat, pendekatan hasil ini adalah cara yang terbaik. Akan tetapi, apa-apa yang akan diukur cenderung ditekankan, dan apa yang sama-sama pentingnya dan tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan karyawan. Sebagai contoh, seorang tenaga penjualan mobil yang hanya dibayar berdasarkan penjualan mungkin tidak berkeinginan untuk mengerjakan tugas-tugas administrasi atau pekerjaan lain yang tidak berhubungan secara langsung dengan penjualan mobil. Lebih jauh lagi, masalah etis atau legal bisa jadi timbul ketika hasilnya saja yang ditekankan dan bukannya bagaimana hasil itu diperoleh.

Rahmanto (2002) mengemukakan bahwa system penilaian kinerja mempunyai dua elemen pokok, yakni :

1. Spesifikasi pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan dan criteria yang memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*) dapat dicapai, sebagai contoh : anggaran operasi, target produksi tertentu dan sebagainya.
2. Adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai cukup tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang berlaku sebagai contoh laporan bulanan manager dibandingkan dengan anggaran dan realisasi kinerja (*budgeted and actual performance*) atau tingkat produksi dibandingkan dengan angka penunjuk atau meteran suatu mesin.

Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistimatis (Mathis dan Jackson, 2002:217). Penilaian informal dapat dilaksanakan setiap waktu dimana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara manager dan karyawan memberikan kesempatan bagi kinerja karyawan untuk dinilai. Penilaian sistimatis digunakan ketika kontak antara manager dan karyawan bersifat formal, dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi : penerapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat perubahan, terbatas waktu, adanya pengarahan dan dukungan atasan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran dan standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja karyawan perseorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

2.1.9.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Individu

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok (Ilyas, 2018). Kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi. Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi (determinan) kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi karyawan dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik.

Menurut Prawirosentono (2019:69) kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis.

Kelompok variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Menurut Gibson (1997), variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung.

Kelompok variabel psikologis terdiri dari variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson (2017:142) banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis.

Kelompok variabel organisasi menurut Gibson (2017:142) terdiri dari variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Menurut Kopelman (1986), variabel imbalan akan berpengaruh terhadap variabel motivasi, yang pada akhirnya secara langsung mempengaruhi kinerja individu. Penelitian Robinson dan Larsen (1999:202) terhadap para pegawai penyuluh kesehatan pedesaan di Columbia menunjukkan bahwa pemberian imbalan mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibanding pada kelompok pegawai yang tidak diberi. Menurut Mitchell dalam Timpe (2013:127), motivasi bersifat individual, dalam arti bahwa setiap orang termotivasi oleh berbagai pengaruh hingga berbagai tingkat. Mengingat sifatnya ini, untuk peningkatan kinerja individu dalam organisasi, menuntut para manajer untuk mengambil pendekatan tidak langsung, menciptakan motivasi melalui suasana organisasi yang mendorong para pegawai untuk lebih produktif. Suasana ini tercipta melalui pengelolaan

faktor-faktor organisasi dalam bentuk pengaturan sistem imbalan, struktur, desain pekerjaan serta pemeliharaan komunikasi melalui praktek kepemimpinan yang mendorong rasa saling percaya.

2.1.9.3 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2021: 135), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

1. Kualitas hasil kerja
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektifitas

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab nya, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Robbins, 2019: 128). Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah Kualitas Kerja, Kuantitas, Ketepatan Waktu, dan Efektifitas (Robbins, 2021:135),

2.2 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, digunakan beberapa hasil penelitian terdahulu sebagai bahan referensi dan perbandingan yang dilakukan oleh peneliti, yaitu :

1. Putri, N. S., Bahri, S. , & Rambli, F. (2023). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh beban kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh motivasi pada Kantor Badan Pusat Statistik Kabupaten Deli Serdang. Sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh, dimana semua populasi dijadikan sampel, namun atasan tidak masuk dalam sampel. Sampel pada penelitian ini berjumlah 34 orang pegawai. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode angket, sedangkan jenis penelitian ini adalah kuantitatif, dengan analisis statistik SEM-PLS. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan program software SmartPLS 3.3.3. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dengan wawancara dan kuesioner. Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya.
2. Dani, A. R., & Mujanah, S. (2021). Pengaruh servant leadership, beban kerja dan kreativitas terhadap kinerja karyawan dinas perhubungan kabupaten

bangkalan madura dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis data Partial Least Square (PLS). Responden penelitian adalah 99 karyawan dari total 117 karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala Likert 1-5 untuk mengukur variabel servant leadership, beban kerja, kreativitas, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

3. Sofyan, P., & Elmi, F. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Work Life Balance dengan Pelatihan Kerja Sebagai Variabel Moderasi terhadap Kepuasan Kerja Konsultan di DKI Jakarta. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Perencanaan Kebijakan*, 2(1), 21-21. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan kepuasan kerja pada karyawan akuntansi dan konsultan pajak di DKI Jakarta yang bekerja jarak jauh. Penelitian difokuskan pada tiga faktor utama yang mendukung kerja jarak jauh yaitu fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan pelatihan kerja. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode inferensial. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja sebagai konsultan akuntansi dan pajak di wilayah DKI Jakarta. Teknik pengambilan sampel adalah nonprobability dengan purposive sampling. Penentuan besar sampel mengikuti teori Tabachnick yang menyarankan pengambilan 5 sampai 10 kali lipat dari jumlah indikator. Penelitian ini memiliki 41 indikator, dan besar sampel yang diambil sebanyak 210 karyawan, dengan alat manajemen data menggunakan aplikasi SmartPLS 4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan pelatihan kerja memoderasi dan memperkuat pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja dan pengaruh keseimbangan kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah mencari indikator alternatif yang paling lemah pengaruhnya terhadap masing-masing variabel fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan pelatihan kerja, serta memperluas cakupan wilayah penelitian.
4. Astianto, A. (2014). Pengaruh pengaruh stres kerja dan beban kerja baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan PDAM Surabaya. Sampel penelitian ini adalah 89 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja dan beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan uji F yang menunjukkan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil uji t menunjukkan bahwa stres kerja dan beban kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5. Maulidina, S., Pohan, V. G. R., & Kadiyono, A. L.(2022). Pengaruh Job Insecurity terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Karyawan Outsourcing The Influence of Job Insecurity on Innovative Work Behavior for Outsourcing Employees. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh job insecurity terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan outsourcing. Penelitian ini menggunakan seluruh karyawan outsourcing di STO Telkom Cinta Damai sebanyak 120 orang sebagai subjek penelitian. Penelitian dianalisis dengan menggunakan regresi linier sederhana dengan menggunakan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara job insecurity dengan perilaku kerja inovatif pada karyawan outsourcing sebesar 0,196. Dari hasil analisa tersebut juga diketahui bahwa job insecurity berkontribusi sebanyak 3,8% terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan outsourcing di STO Telkom Cinta Damai. Berdasarkan temuan penelitian diketahui bahwa job insecurity berpengaruh negatif terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan outsourcing di STO Telkom Cinta Damai sebesar 3,8 %, sedangkan sisanya 96,2% dipengaruhi oleh faktor lain.
6. Pamungkas, A., Wahyono, G. B., & Kurniawan, M. Y. (2017). Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis apakah perilaku inovatif, iklim kerja dan beban kerja berpengaruh secara parsial, simultan dan dominan terhadap kinerja pegawai pada BRI Cabang Mojokerto. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut ada pengaruh simultan perilaku inovatif, iklim kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai pada BRI Cabang Mojokerto. Ada pengaruh secara parsial perilaku inovatif, iklim kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai pada BRI Cabang Mojokerto. Beban kerja berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja pegawai hal ini dilihat dari besarnya perhitungan yang didapat
7. Suryaningtyas, Ham, P. M., & Etikariena, A. (2022). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh perilaku inovatif, beban kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Warung Sak Ade Asli Gianyar. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Warung Sak Ade Asli Gianyar, berjumlah 40 orang. Sampel juga terdiri dari 40 orang yang ditentukan berdasarkan metode sampel jenuh. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda menggunakan aplikasi IBM SPSS Statistics 26. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Perilaku inovatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Warung Sak Ade Asli Gianyar. Beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Warung Sak Ade Asli Gianyar.

8. Balouch, R., & Has, F. (2014). Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 120-140. Kepuasan kerja—atau ketiadaan kepuasan kerja—bergantung pada hubungan yang produktif dan berprestasi antara staf dan manajemen; sesungguhnya, keberhasilan organisasi mana pun bergantung pada anggota staf yang menikmati pekerjaan mereka dan merasa dihargai atas usaha mereka. Pada akhirnya, dari semua orang di pasar, orang-orang mungkin paling menderita ketika faktor keberhasilan yang penting ini tidak ada. Pada zaman dahulu, banyak peneliti telah diarahkan pada kepuasan kerja tetapi ini masih menjadi masalah bagi banyak organisasi. Ambisi dari makalah penelitian ini adalah untuk memeriksa tingkat kepuasan karyawan dan membantu organisasi untuk mengetahui tentang unsur-unsur yang memengaruhi kepuasan kerja. Tepatnya, kami memperoleh pemberdayaan karyawan dan lingkungan tempat kerja sebagai anteseden untuk memahami pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, dan selanjutnya dampak kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja, kinerja kerja, dan keinginan untuk berpindah. Kuesioner yang diisi sendiri digunakan untuk pengumpulan data dari beberapa organisasi. Teknik pengambilan sampel yang mudah digunakan dan 200 kuesioner diedarkan, yang 150 di antaranya dinominasikan untuk analisis lebih lanjut. SPSS digunakan untuk analisis data secara statistik. Hasilnya menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara pemberdayaan karyawan, lingkungan tempat kerja, loyalitas kerja, dan pekerjaan.
9. Aditya, D. N. R., & Ardana, K. (2016). *Pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, self efficacy terhadap perilaku kerja inovatif* (Doctoral dissertation, Udayana University). Perilaku kerja inovatif merupakan suatu sikap yang diperkenalkan, diajukan, menerapkan ide, produk, proses, dan prosedur pada pekerjaan baru. Suatu organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, dan efikasi diri terhadap perilaku kerja inovatif karyawan PT. Serasi Autoraya Cabang Denpasar. Jumlah responden sebanyak 34 karyawan ditentukan melalui metode non probability sampling khususnya sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui wawancara dan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, dan efikasi diri berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik persepsi iklim organisasi, semakin kuat kepemimpinan

transformasional, dan semakin tinggi efikasi diri karyawan maka akan meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan.

10. Irwansyah, I., & Ferine, K. F. (2024, June). The Influence of Work Flexibility on Employee Performance in The Kutambaru District Office. In *Proceedings of the International Conference on Multidisciplinary Science (INTISARI)* (Vol. 1, No. 1, pp. 82-89). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kecamatan Kutambaru. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Wilayah Kecamatan Kutambaru. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif asosiatif. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Wilayah Kecamatan Kutambaru yang berjumlah 15 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh sehingga seluruh populasi akan menjadi sampel sebanyak 15 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Fleksibilitas Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai yang ditunjukkan dengan nilai T-Statistik sebesar $2,361 > 1,753$ dan nilai P sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan Fleksibilitas Kerja dapat meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kecamatan Kutambaru Kantor Wilayah Kecamatan Kutambaru.
11. Dewi, I. A. (2024). The Influence of Work Flexibility and Self Efficacy on Employee Performance in Bekasi District. *Review: Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*, 1(06), 187-193. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan pada karyawan yang bekerja di wilayah Kabupaten Bekaskian. Fleksibilitas kerja dan efikasi diri merupakan variabel bebas, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan yang diukur menggunakan skala likert dengan jenis skala interval. Pengambilan sampel dilakukan di wilayah Kabupaten Bekaskian dengan menggunakan metode penyebaran kuesioner yang berisi pernyataan mengenai pengaruh fleksibilitas kerja dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menemukan bahwa pengaruh fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan efikasi diri tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
12. Buruck, G., et. Al. (2020). The Influence of workload and work flexibility on work-life conflict and the role of emotional exhaustion. *Behavioral Sciences*, 10(11), 174. Tujuan dari studi ini adalah untuk menguji hubungan antara faktor kontekstual terkait pekerjaan dalam hal tuntutan pekerjaan (beban kerja—WL) dan sumber daya pekerjaan (fleksibilitas kerja—WF), konflik kehidupan kerja (WLC) dan dimensi kelelahan emosional (EE) pada sampel berbasis populasi yang besar. Berdasarkan model tuntutan sumber daya pekerjaan (JDRM), kami

telah mengembangkan hipotesis bahwa WL memiliki efek tidak langsung pada EE yang dimediasi oleh WLC. Kami melakukan analisis sekunder menggunakan data dari Studi Kelelahan Dresden (DBS, N = 4246, usia rata-rata (SD) = 42,7 tahun (10,5); 36,4% laki-laki). Hasil dari pemodelan persamaan struktural mengungkapkan bahwa EE berhubungan positif dengan WL ($\beta = 0,15$, $p = 0,001$) dan berhubungan negatif dengan WF ($\beta = -0,13$, $p = 0,001$), juga setelah memperhitungkan variabel pengganggu potensial (demografi, gejala depresi, dan diagnosis kelelahan seumur hidup). Kedua efek tersebut dimediasi oleh WLC ($\beta = 0,18$; $p = 0,001$ dan $\beta = 0,08$; $p = 0,001$, masing-masing) yang menyoroti peran penting WLC dalam kesehatan karyawan. Singkatnya, WF dapat membantu mengurangi gejala kelelahan pada karyawan, sedangkan WL dapat meningkatkannya. Hasil studi menunjukkan bahwa kedua asosiasi tersebut.

13. Shanker, R., et.al. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77. Meskipun banyak sekali literatur tentang iklim organisasi untuk inovasi dan argumen persuasif yang menetapkan hubungannya dengan kinerja organisasi, hanya sedikit penelitian yang mengeksplorasi perilaku kerja inovatif para manajer. Secara khusus, perhatian terbatas diberikan untuk menjelaskan bagaimana organisasi memandang pentingnya merangsang lingkungan kerja yang inovatif. Dengan mengacu pada teori iklim organisasi, penelitian ini menyelidiki efek mediasi perilaku kerja inovatif pada hubungan antara iklim organisasi untuk inovasi dan kinerja organisasi. Temuan kami dari survei terhadap 202 manajer yang bekerja di perusahaan Malaysia menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif memainkan peran mediasi dalam hubungan antara iklim organisasi untuk inovasi dan kinerja organisasi. Implikasi dari temuan ini dan jalan untuk penelitian di masa mendatang dibahas.
14. Gnanlet, A., et.al. (2021). Impact of workforce flexibility on quality of care: moderating effects of workload and severity of illness. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(12), 1785-1806. Sebagai cara untuk mengatasi kekurangan tenaga perawat, manajer perawatan kesehatan menggunakan dua jenis fleksibilitas tenaga kerja: penambahan staf dan pemindahan staf antar unit. Dalam makalah ini, penulis menyelidiki efek moderasi dari dua variabel situasional penting – yaitu, beban kerja tingkat pekerjaan dan tingkat keparahan penyakit (SOI) di unit tertentu – pada hubungan antara fleksibilitas tenaga kerja dan kualitas perawatan sebagaimana

dinilai oleh perawat di tingkat unit. Penulis secara empiris menguji hubungan antara pemindahan staf perawat di unit dan penggunaan tenaga kerja tambahan terhadap kualitas perawatan pasien dan peran moderasi SOI pasien dan beban kerja tingkat pekerjaan pada hubungan ini menggunakan 357 observasi unit rumah sakit. Penulis menemukan bahwa variabel situasional memainkan peran penting dalam strategi penambahan staf dan variabel tersebut harus diperhitungkan dengan cermat untuk memperoleh hasil kualitas perawatan terbaik. Penulis menemukan bahwa efek negatif penambahan staf yang terkenal terhadap kualitas perawatan tidak universal dan tampaknya dimoderasi oleh faktor situasional yang dipelajari dalam makalah ini. Untuk hasil terbaik, manajer kepegawaian yang mengawasi beberapa unit harus menggunakan staf tambahan pada unit yang memiliki beban kerja tingkat pekerjaan yang lebih rendah dan pada unit yang memiliki tingkat keparahan penyakit yang tinggi. Penulis juga menemukan bahwa manajer unit dengan pasien yang sakitnya tidak terlalu parah harus mendorong perawat untuk keluar dan kembali ke unit asal mereka. Strategi ini akan meningkatkan kualitas perawatan pasien di unit asal. Meskipun beberapa penelitian menganalisis hubungan langsung antara fleksibilitas dan kinerja yang berkualitas, sejauh ini belum dipelajari bagaimana hubungan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor situasional dalam suatu unit.

15. Leong, C. T., & Rasli, A. (2014). The Relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 592-600. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji bagaimana karyawan menggunakan perilaku kerja inovatif untuk mencapai kinerja. Kami telah menggabungkan teori peran dan teori kognitif sosial dengan wawasan dari literatur perilaku kerja inovatif dan kinerja peran kerja untuk mempelajari karyawan di organisasi otomotif Malaysia. Penelitian ini menemukan dukungan untuk perilaku kerja inovatif satu faktor dan kinerja peran kerja dua faktor. Hasilnya menunjukkan kurangnya perbedaan dalam perilaku kerja inovatif dan kinerja peran kerja berdasarkan jenis kelamin dan pendidikan. Namun, analisis tersebut mengungkapkan bahwa karyawan, yang dipekerjakan dalam kapasitas lintas fungsi dan berurusan dengan lingkungan pasar atau pelanggan, cenderung menunjukkan kecenderungan tinggi kinerja peran kerja dibandingkan dengan divisi yang secara ketat terkait dengan penelitian dan pengembangan.
16. Jafri, M. H. (2010). Organizational commitment and employee's innovative behavior: A study in retail sector. *Journal of Management Research*, 10(1), 62-68. Komitmen telah menjadi area yang menarik di kalangan peneliti dan praktisi akademis karena diyakini memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Ada

banyak sekali penelitian yang meneliti dan mengevaluasi anteseden dan korelasi komitmen karyawan, tetapi sedikit upaya yang dilakukan untuk mempelajari hubungan antara Komitmen Organisasi dan Perilaku Inovatif karyawan. Penelitian saat ini merupakan upaya sederhana untuk membahas hubungan antara Komitmen Organisasi dan Perilaku Inovatif di sektor Ritel. Data dikumpulkan dari 80 eksekutif yang bekerja di sektor ritel. Komitmen Organisasi diukur dengan menggunakan Skala Allen dan Meyers dan Perilaku inovatif diukur dengan skala yang dikembangkan oleh Ishak. Data dianalisis menggunakan korelasi dan Regresi Berganda. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa perilaku inovatif berhubungan positif dengan komitmen afektif dan berhubungan negatif dengan komitmen berkelanjutan. Dengan cara yang sama, R Square menunjukkan bahwa komitmen organisasi menjelaskan 14% perilaku inovatif.

17. Muhamad, L. F., et. al. (2023). Do innovative work behavior and organizational commitment create business performance: A literature review. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 713-717. Dewasa ini banyak sekali ilmu pengetahuan, inovasi, dan perubahan baru yang ditandai dengan pesatnya kemajuan teknologi. Persaingan bisnis pun menjadi semakin kompetitif. Penelitian ini akan memaparkan dua konstruk penting yang dapat menciptakan peningkatan kinerja bisnis dan tetap adaptif, yaitu perilaku kerja inovatif dan komitmen organisasi. Kondisi ini sangat krusial, mengingat banyak organisasi bisnis yang lalai dalam mencetak karyawan yang inovatif dan membangun komitmen organisasi yang solid, sehingga ditandai dengan terjadinya PHK. Metode kajian pustaka digunakan dalam penelitian ini agar dapat menemukan hasil yang lengkap dan saling melengkapi. Berdasarkan kajian pustaka, penelitian ini sampai pada temuan bahwa perilaku kerja inovatif dan komitmen organisasi dapat menciptakan kinerja bisnis yang sukses seperti peningkatan penjualan, laba, kepuasan, pangsa pasar, produktivitas tinggi, loyalitas karyawan, dan turnover karyawan yang rendah. Indikator-indikator tersebut menjadi modal yang baik bagi perusahaan untuk tetap lincah dalam berimprovisasi di era yang semakin modern dalam menjalankan strategi bisnis. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan diskusi dalam ilmu manajemen dan administrasi bisnis, serta dapat diimplementasikan bagi pihak-pihak tertentu guna mencapai keberhasilan bisnis.
18. Vuong, B. N., et.al. (2022). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter?. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*,

15(5), 832-854. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi pengaruh dukungan sosial (SS) terhadap kinerja kerja (JP) melalui peran mediasi komitmen organisasi (OC) dan perilaku kerja inovatif (IWB) serta peran moderasi iklim inovatif (IC). Penelitian ini menggunakan kuesioner laporan diri dari sampel 694 karyawan penuh waktu di perusahaan kecil dan menengah (UKM) Vietnam dan pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) untuk menguji hipotesis yang diteliti. Temuan tersebut mengungkapkan bahwa tingkat dukungan sosial yang tinggi di tempat kerja dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan. Temuan tersebut juga menunjukkan bahwa hubungan positif ini sebagian dimediasi oleh komitmen organisasi dan perilaku kerja inovatif. Selain itu, iklim inovatif memperkuat hubungan positif antara dukungan sosial dan perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi praktik dan kebijakan manajemen sumber daya manusia (SDM) kontemporer dalam organisasi. Organisasi mungkin memiliki kebijakan SDM yang berkelanjutan untuk memperkuat dukungan sosial yang kuat guna meningkatkan kinerja kerja karyawan di tempat kerja. Mungkin, manfaat terbesar dari penelitian ini adalah bahwa penelitian ini memberikan bukti statistik tentang nilai relasional antara sistem variabel untuk menambah literatur akademis terbatas yang tersedia tentang subjek tersebut. Sementara banyak literatur menunjukkan bahwa dukungan sosial memainkan peran penting dalam komitmen organisasi, perilaku kerja inovatif, dan kinerja pekerjaan, para peneliti gagal menentukan apakah ada peran moderasi iklim inovatif antara dukungan sosial dan perilaku kerja inovatif. Studi ini mengisi kesenjangan dalam literatur dengan memperkenalkan bahwa ada moderasi IC antara SS dan IWB alih-alih menggunakan SS dan IWB sebagai faktor yang terpisah.

19. Posumah, N. H., & Moridu, I. (2022, January). The Influence Of Organizational Commitment On Employee Performance. In *The International Conference on Education, Social Sciences and Technology (ICESST)* (Vol. 1, No. 1, pp. 203-209). Tujuan penelitian ini adalah untuk menilai koordinator pengeluaran dan logistik terhadap kinerja karyawan hotel di Makassar. Responden penelitian ini adalah karyawan hotel yang berlokasi di Makassar. Seberita 55 responden dilakukan antara Jumlah Responden Penelitian ini. Proses pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik purposive sampling. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi dengan software backtesting SPSS. Berdasarkan data yang terkumpul dapat disimpulkan bahwa parsial kerja ketuasan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan hotel di Makassar. Panitia penyelenggara Komitmen parsimal di Makassar mengalami

kerugian yang cukup besar dari segi pelanggan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan kinerja karyawan hotel di Makassar berpengaruh signifikan.

20. Rahman, M. F. W., et.al. (2020). Flexible work arrangements in COVID-19 pandemic era, influence employee performance: The mediating role of innovative work behavior. *International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research*, 6(2), 10-22. Tujuan penelitian: Tujuan penelitian ini adalah memberikan analisis mendalam untuk merumuskan kebijakan pengaturan kerja yang tepat dan mendorong perilaku kerja inovatif guna mempertahankan kinerja perusahaan di tengah pandemi COVID-19. Oleh karena itu, hal ini mendorong identifikasi pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif pada karyawan sektor perbankan di wilayah Jawa Timur, Indonesia. Metodologi: Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Model (SEM) dengan Partial Least Square (PLS) yang didukung oleh perangkat lunak komputer program smart-PLS 3.0, dan SPSS 23.0, untuk menganalisis karakteristik responden, dengan ukuran sampel sebanyak 70 responden yang bekerja di sektor perbankan di wilayah Jawa Timur, Indonesia. Temuan Utama: Kami menemukan bahwa persepsi karyawan tentang pengaturan kerja fleksibel mereka tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, pengaturan kerja fleksibel berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif, perilaku kerja inovatif berhubungan positif dengan kinerja karyawan dan hubungan ini dimediasi oleh perilaku kerja inovatif. Aplikasi penelitian ini: Manajemen perbankan di wilayah Jawa Timur perlu mempertimbangkan perilaku kerja terkait inovasi di tengah pandemi COVID-19, yaitu penggunaan metode pembayaran non-tunai dengan memindai retina mata. Penelitian ini menunjukkan bahwa dengan tidak adanya kontak fisik dengan praktik penggunaan mesin ini, dapat menjadi solusi pencegahan era COVID-19 yang konkret untuk diterapkan pada masyarakat luas. Kebaruan/Keaslian penelitian ini: Hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan kinerja karyawan telah diteliti dengan baik. Namun, belum ada penelitian tentang dampak pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan yang dimediasi perilaku kerja inovatif dan bagaimana inovasi karyawan mengarah pada kinerja karyawan yang lebih baik pada era pandemi COVID-19.
21. Anser, M. K., et.al. (2021). Towards innovative work behavior through knowledge management infrastructure capabilities: Mediating role of functional flexibility and knowledge sharing. *European Journal of Innovation*

Management, 24(2), 461-480. Studi ini mengusulkan model berdasarkan kapabilitas infrastruktur manajemen pengetahuan (KMIC) untuk mengeksplorasi bagaimana fleksibilitas fungsional (FF) dan berbagi pengetahuan (KS) memainkan peran mediasi antara KMIC dan perilaku kerja inovatif (IWB) di antara pekerja lini produksi. Data dikumpulkan dari 894 pekerja melalui kuesioner yang diisi sendiri dari bisnis manufaktur. Hasil studi mengungkapkan bahwa KMIC memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan IWB. Kedua, FF dan KS sepenuhnya memediasi antara KMIC dan IWB. Terakhir, peran moderasi KS antara KMIC dan FF juga didukung oleh studi ini. Studi ini menawarkan bukti empiris tentang cara mengembangkan mekanisme fleksibilitas fungsional dan berbagi pengetahuan dalam bisnis manufaktur. Selain itu, beberapa fakta juga disorot oleh studi ini yang seharusnya menjadi pilihan yang fasih bagi manajer SDM untuk memahami hubungan manajemen pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan fleksibilitas fungsional untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif di antara pekerja lini produksi. Selain itu, studi ini memberikan kontribusi pada kesimpulan penting bagi manajemen dengan berfokus pada manajemen pengetahuan sebagai faktor fundamental tingkat organisasi untuk perilaku kerja inovatif melalui berbagi pengetahuan dan fleksibilitas fungsional. Ini adalah studi pertama yang menekankan pada KMIC untuk menjelaskan IWB melalui FF dan KS karyawan dalam pengaturan seperti perusahaan manufaktur di mana penerapan metode kerja baru diperlukan.

22. Javed, A., et.al. (2017). Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior. *Journal of HRM*, 20(1). Makalah ini meneliti hubungan antara SDM yang fleksibel, perilaku kerja yang inovatif, dan inovasi perusahaan. Kami mengembangkan kerangka kerja teoritis yang menghubungkan konstruk tersebut. Perilaku kerja yang inovatif, SDM yang fleksibel beserta 3 subdimensinya (Fleksibilitas praktik SDM, Fleksibilitas keterampilan karyawan, dan Fleksibilitas perilaku karyawan) dan inovasi perusahaan beserta 3 subdimensinya (Inovasi produk, Inovasi proses, dan Inovasi administratif) saling terkait. Dengan menggunakan sampel 153 yang dikumpulkan dari manajer puncak dan menengah perusahaan teknologi tinggi, data dianalisis yang temuannya membuktikan bahwa SDM yang fleksibel berdampak positif pada perilaku kerja yang inovatif. Lebih jauh, perilaku kerja yang inovatif berdampak positif pada inovasi perusahaan.
23. Khan, T. I., et.al. (2019). Impact of workload on innovative performance: Moderating role of extrovert. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5), 123-133. Tujuan: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan Dampak Beban Kerja terhadap Kinerja Inovatif. Penelitian ini juga menemukan Peran

moderasi ekstrovert. Penelitian ini dilakukan di sektor jasa di berbagai kota di Pakistan. Desain jeda waktu digunakan dalam penelitian ini karena metode jeda waktu merupakan metode yang lebih sesuai terutama dalam kasus studi kausal teoritis. Metodologi: Pada tahap pertama; kuesioner yang dilaporkan sendiri digunakan untuk mengumpulkan data dari karyawan tentang beban kerja dan ekstroversi. Selain itu, setelah satu bulan, pada tahap kedua; data dari supervisor terkait tentang kinerja inovatif karyawan dikumpulkan. Populasi penelitian ini terdiri dari karyawan tetap dan kontrak yang bekerja di berbagai organisasi di Pakistan. Ukuran sampel penelitian adalah ($n=230$) dan teknik pengambilan sampel praktis digunakan. Temuan Utama: Hasil menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara beban kerja dan perilaku inovatif. Selain itu, ekstroversi ditemukan tidak memiliki dampak signifikan pada kinerja inovatif. Namun, ditemukan bahwa istilah interaksi beban kerja dan ekstroversi memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja inovatif. Studi ini bermanfaat bagi para pembuat kebijakan dan manajer di Pakistan. Karena telah memberikan wawasan terhadap perilaku karyawan, cara karyawan bereaksi ketika ia terpapar beban kerja. Terserah kepada otoritas terkait untuk memberikan perhatian yang besar kepada karyawan mereka dan memastikan bahwa orang ekstrovert tidak terjebak dalam beban kerja.

24. Awan, K., & Ahmad, G. (2024). Organizational Climate and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Workload and Teaching Motivation. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 39(4), 723-746. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana beban kerja dan motivasi mengajar memengaruhi guru dalam konteks hubungan antara iklim organisasi, dimensinya, dan perilaku kerja inovatif yang ditunjukkan oleh guru di lingkungan universitas. Sampel penelitian terdiri dari 313 guru dari universitas negeri dan swasta. Temuan menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan perilaku kerja inovatif, dan motivasi mengajar (secara keseluruhan), termasuk motivasi ekstrinsik, intrinsik, dan materi pelajaran. Selain itu, iklim organisasi universitas juga berhubungan langsung dengan semua jenis motivasi mengajar. Lebih lanjut, beban kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan motivasi ekstrinsik dan altruistik. Dalam perbandingan antara data universitas negeri dan swasta, universitas swasta secara signifikan lebih tinggi pada iklim organisasi, motivasi mengajar (secara keseluruhan), motivasi ekstrinsik, intrinsik, dan materi pelajaran, dan perilaku inovatif. Studi ini juga menyoroti peran mediasi yang signifikan dari motivasi ekstrinsik dan intrinsik, dengan menekankan pentingnya

motivasi tersebut dalam menumbuhkan niat guru untuk terlibat dalam perilaku kerja yang inovatif. Hasil studi mendukung efek yang sangat positif dari iklim organisasi dan motivasi mengajar dalam menciptakan perilaku kerja yang inovatif. Studi ini menunjukkan bahwa mempromosikan iklim organisasi yang sehat dan beban kerja yang moderat dapat meningkatkan motivasi guru universitas dan akibatnya, perilaku kerja yang inovatif. Temuan studi ini pada akhirnya dapat bermanfaat bagi guru universitas, mahasiswanya, dan organisasi khususnya, serta sistem pendidikan tinggi dan masyarakat secara umum.

25. Van Zyl, L. E., et.al. (2021). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, 40(8), 4012-4023. Sektor teknologi informasi dan komunikasi (TIK) di Belanda merupakan pendorong utama globalisasi, pertumbuhan ekonomi, dan inovasi negara tersebut. Kinerja sektor TIK Belanda semakin bergantung pada inovasi yang didorong oleh karyawan untuk memenuhi kebutuhan sektor yang mereka layani. Dengan kata lain, sektor TIK di Belanda sebagian besar bergantung pada kinerja dan kapasitas inovatif karyawannya; keduanya merupakan fungsi dari keterlibatan karyawan. Mengingat tingginya permintaan, dan rendahnya pasokan bakat dalam sektor ini, organisasi TIK perlu mengembangkan cara-cara inovatif untuk meningkatkan kapasitas kinerja orang-orangnya. Mengembangkan tenaga kerja yang terlibat dan sangat inovatif tampaknya menjadi cara yang efisien untuk mengaktifkan kinerja karyawan. Dengan demikian, tujuan dari makalah ini adalah untuk menyelidiki fungsi mediasi perilaku kerja inovatif yang didorong oleh karyawan dalam hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja tugas dalam sebuah perusahaan konsultan TIK Belanda. Desain penelitian berbasis survei cross-sectional, yang menggunakan metode pengambilan sampel berbasis sensus, digunakan untuk memperoleh data dari sebuah perusahaan konsultan TIK global di Belanda (n = 232). Skala Keterlibatan Kerja Utrecht, Skala Perilaku Kerja Inovatif, dan Skala Kinerja Tugas digunakan untuk menilai pengalaman subjektif asosiatif karyawan TIK. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja merupakan pendorong signifikan bagi perilaku kerja inovatif, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja tugas karyawan. Lebih jauh, perilaku kerja inovatif penting untuk menerjemahkan energi keterlibatan karyawan menjadi kinerja. Makalah ini membahas implikasi teoritis dan praktis dari temuan ini.
26. Nasir, N., et.al. (2019, January). How intrinsic motivation and innovative work behavior affect job performance. In *1st Aceh Global Conference (AGC 2018)* (pp. 606-612). Atlantis Press. Kinerja pekerjaan merupakan salah satu aspek

terpenting dalam pencapaian tujuan organisasi. Penelitian dalam topik ini telah banyak dibahas dalam literatur. Akan tetapi, hanya sedikit penelitian yang melihat kinerja pekerjaan dosen di perguruan tinggi negeri, serta melibatkan faktor motivasi dan inovasi sebagai anteseden. Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana motivasi intrinsik dan perilaku kerja inovatif dapat memengaruhi kinerja pekerjaan. Sebanyak 230 kuesioner diperiksa menggunakan analisis SEM dan hasilnya menunjukkan bahwa kinerja pekerjaan dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan perilaku kerja inovatif secara signifikan. Perilaku kerja inovatif memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pekerjaan secara parsial.

27. Alheet, A., et.al. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239-246. Dalam dunia jasa yang sangat kompetitif saat ini, banyak perusahaan menghadapi perubahan yang cepat dan dinamis, terutama dalam revolusi industri 4.0. Oleh karena itu perusahaan harus fokus pada perilaku kerja inovatif (IWB) untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim perusahaan terhadap kinerja kerja melalui perilaku kerja inovatif sebagai mediasi dengan mengambil perusahaan jasa di Indonesia. Metode pengumpulan data adalah simple random sampling melalui elektronik terhadap populasi karyawan jasa di Indonesia. Hasil kuesioner yang kembali dan valid adalah 1199 sampel. Pengolahan data menggunakan metode SEM dengan software SmartPLS 3.0. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Hasil analisis data adalah kepemimpinan transformasional dan budaya perusahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja inovatif memiliki pengaruh yang sangat positif dan signifikan terhadap kinerja kerja. Penelitian baru ini mengusulkan model untuk membangun kinerja kerja di antara karyawan perusahaan kepemimpinan transformasional dan budaya perusahaan dengan pembelajaran perusahaan sebagai mediasi.
28. Akbar, A., Al Musadieq, M., & Mukzam, M. D. (2017). *Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja (Studi pada karyawan PT Pelindo Surabaya)* (Doctoral dissertation, Brawijaya University). Kinerja karyawan merupakan modal utama bagi suatu perusahaan untuk dapat mempertahankan eksistensinya di dunia industri. Banyak hal yang mendukung sumber daya manusia untuk memiliki kualitas dan kinerja yang baik, salah satunya adalah komitmen karyawan yang bersangkutan terhadap perusahaan. Komitmen organisasi

mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan bagaimana hasil yang seharusnya. Karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan cenderung menunjukkan kualitas yang baik, lebih totalitas terhadap pekerjaan dan tingkat turnover perusahaan pun rendah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh simultan komitmen afektif, komitmen kontinuitas dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan serta menjelaskan pengaruh parsial komitmen afektif, komitmen kontinuitas dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengumpulan data primer dengan mendokumentasikan dan menyebarkan kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan tentang variabel-variabel yang relevan dalam penelitian ini, dan pengumpulan data sekunder dengan membaca dan mempelajari buku-buku yang relevan sebagai referensi tambahan. Responden yang dibutuhkan dalam penelitian ini sebanyak 80 orang dan menggunakan teknik “proportional stratified random sampling”.

29. Astuti, D. (2022). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 55-68. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di salah satu kelurahan di Kota Depok, baik secara parsial maupun secara simultan. metode pengumpulan data menggunakan data primer dengan menyebar ke 60 responden. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan metode regresi berganda dengan software SPSS versi 23.00. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, begitupula budaya organisasi, baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian, maka pengambil kebijakan sebaiknya berupaya meningkatkan program kerja yang berkaitan dengan komitmen dan budaya organisasi sebab terbukti meningkatkan kinerja pegawai.
30. Himpi, P., & Sinaga, M. (2024). Pengaruh keterlibatan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja dimediasi perilaku inovatif. *Journal of Practical Management Studies*, 2(1), 09-14. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dan perilaku inovatif, perilaku inovatif sebagai mediator antara keterlibatan kerja dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan 40 responden yang dianalisa menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan software SmartPLS versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa keterlibatan kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan perilaku inovatif. Selain itu, perilaku inovatif juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini valid dan reliabel. Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa keterlibatan kerja dan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui perilaku inovatif sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian memberikan kontribusi pada pemahaman dan pengetahuan tentang hubungan antara keterlibatan kerja, budaya organisasi, perilaku inovatif, dan kinerja pegawai.

31. Elshifa, A., Anjarini, A. D., & Kharis, A. J. (2019). Pengaruh Quality of Work Life Dan Penggunaan Teknologi Informasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dosen Yang Dimediasi Komitmen Organisasi (Studi Pada Dosen Politeknik Pusmanu Pekalongan). *Economicus*, 13(2), 189-200. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis pengaruh quality of work life dan penggunaan teknologi informasi terhadap komitmen organisasional. Populasi dalam penelitian ini adalah Dosen Politeknik Pusmanu Pekalongan adalah 34 orang. Hasil penelitian dapat diperoleh quality of work life dan penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dosen Politeknik Pusmanu Pekalongan. Quality of work life, penggunaan teknologi informasi dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif dosen Politeknik Pusmanu Pekalongan. Komitmen organisasional sebagai variabel yang mengintervening pengaruh quality of work life dan penggunaan teknologi terhadap perilaku kerja inovatif dosen Politeknik Pusmanu Pekalongan.
32. Primandaru, N., & Prawitasari, M. D. (2022). Dampak Flexible Work Arrangements Pada Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Perilaku Kerja Inovatif Pada Masa Pandemi Covid-19. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(1), 1-13. Menggali regulasi yang tepat untuk menstimulus sistem kerja yang tepat di masa pandemi COVID-19. Penelitian ini mengkaji pengaruh Pengaturan Kerja Fleksibel (X1) terhadap kinerja pegawai (Y1) dan analisis yang lebih mendalam tentang kebijakan kerja yang tepat melalui perilaku kerja inovatif (Z1) dalam mempertahankan kinerja pegawai pada Kementerian Agama Kota Yogyakarta di tengah pandemi COVID-19. Sampel dalam penelitian ini menggunakan metode non-probability sampling dengan metode purposive sampling, dengan kriteria pegawai yang telah bekerja minimal 1 tahun. Responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini sebanyak 120 orang. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dan menggunakan data kuantitatif, menggunakan model

Structural Equation Model (SEM) serta menggunakan alat olah data Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaturan kerja fleksibel berpengaruh tidak signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai, pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan perilaku kerja inovatif memediasi penuh pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja pegawai.

33. Prawitasari, M. D. (2021). *Pengaruh Flexible Work Arrangements Terhadap Kinerja Karyawan Pada Era Pandemi Covid-19 Dengan Peran Mediasi Perilaku Kerja Inovatif (Studi kasus pada Kementerian Agama Kota Yogyakarta)* (Doctoral dissertation, STIE YKPN). Mendalami regulasi yang tepat untuk menstimulasi sistem kerja yang tepat di masa pandemi Covid-19. Penelitian ini menguji pengaruh pengaturan kerja fleksibel (X1) terhadap kinerja karyawan (Y1) dan analisis lebih dalam pada kebijakan kerja yang tepat melalui perilaku kerja inovatif (Z1) dalam menjaga kinerja karyawan di Kementerian Agama Kota Yogyakarta di tengah pandemic Covid-19. Sampel pada penelitian ini menggunakan metode nonprobability sampling dengan metode purposive sampling, dengan kriteria pegawai yang bekerja minimal selama 1 tahun. Terdapat 120 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif serta menggunakan data kuantitatif, menggunakan model Structural Equation Model (SEM) dan menggunakan alat bantu olah data Partial Least Square (PLS). Hasil dari penelitian ini menunjukkan pengaturan kerja fleksibel berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan perilaku kerja inovatif memediasi secara penuh pengaruh antara pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan.
34. Astuti, R. J., & Setyorini, A. B. (2024). Peran Mediasi Innovative Work Behavior Pada Pengaruh Knowledge Sharing dan Organizational Learning Terhadap Kinerja Karyawan. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(4), 946-962. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan pengaruh knowledge sharing dan organizational learning terhadap kinerja karyawan, knowledge sharing dan organizational learning terhadap innovative work behavior, serta menganalisis efek mediasi innovative work behavior terhadap pengaruh knowledge sharing dan organizational learning terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada Bank XX di Kulon Progo, Indonesia dengan sampel 127 karyawan. Metode pengumpulan data menggunakan metode survei

dengan kuesioner yang didistribusikan menggunakan google form kepada karyawan Bank XX Kulon Progo, Indonesia dengan minimal masa kerja 1 tahun. Alat analisis dalam penelitian ini adalah Structural Equating Modeling (SEM) dengan menggunakan SmartPLS4. Menunjukkan bahwa knowledge sharing dan organizational learning berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Knowledge sharing dan organizational learning berpengaruh positif dan signifikan terhadap innovative work behavior. Serta innovative work behavior mampu menjadi mediator pada pengaruh knowledge sharing dan organizational learning terhadap kinerja karyawan.

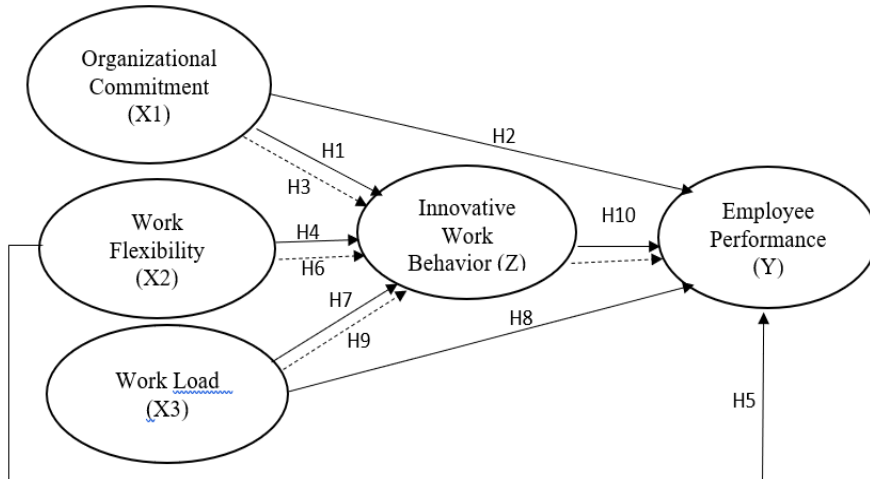
BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Kerangka konsep penelitian merupakan bagian terpenting selain pengolahan data, karena disamping sebagai gambaran penelitian juga sebagai gambaran umum dari mekanisme penelitian. Menurut Sekaran & Roger (2020) kerangka konseptual merupakan model konseptual mengenai bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor atau variabel, yang telah dikenali atau diidentifikasi sebagai masalah yang penting sekali. Suatu kerangka konseptual akan memberikan penjelasan sementara, terhadap gejala yang menjadi masalah (objek) penelitian. Sehubungan dengan hal tersebut maka diskripsi teori dan penelitian terdahulu merupakan landasan utama untuk menyusun kerangka konseptual yang pada akhirnya digunakan dalam merumuskan hipotesis.

Berdasarkan perumusan masalah, tinjauan landasan teori, dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan maka dapat digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 3. 1 Kerangka Konsep penelitian

3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang masalah, perumusan masalah, tinjauan pustaka, dan kerangka konseptual maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Komitmen organisasi sebagai suatu tingkatan dimana individu mengidentivikasi dan terlibat dengan organisasinya dan atau tidak ingin meninggalkannya (Greenberg dan Baron, 2013) menyebutkan bahwa. Menurut Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl-Bean (2014: 188) bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi.

Jafri (2010) mengungkapkan bahwa perilaku inovatif berhubungan positif dengan komitmen afektif dan berhubungan negatif dengan komitmen berkelanjutan. Muhamad et al. (2023) menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif dan komitmen organisasi dapat menciptakan kinerja bisnis yang sukses seperti peningkatan penjualan, laba, kepuasan, pangsa pasar, produktivitas tinggi, loyalitas karyawan, dan turnover karyawan yang rendah. Selanjutnya Vuong et al. (2022) mengungkapkan bahwa tingkat dukungan sosial yang tinggi di tempat kerja dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan. Juga menunjukkan bahwa hubungan positif ini sebagian dimediasi oleh komitmen organisasi dan perilaku kerja inovatif. Selain itu, iklim inovatif memperkuat hubungan positif antara dukungan sosial dan perilaku kerja inovatif. Berdasarkan uraian tersebut maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

1. Organizational Commitment berpengaruh signifikan terhadap Innovative Work Behavior.

Posumah & Moridu (2022) menyebutkan bahwa Organizational Commitment mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara Akbar et al. (2017) menyatakan bahwa banyak hal yang mendukung sumber daya manusia untuk memiliki kualitas dan kinerja yang baik, salah satunya adalah komitmen karyawan yang bersangkutan terhadap perusahaan. Komitmen organisasi mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan bagaimana hasil yang seharusnya. Karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan cenderung menunjukkan kualitas yang baik, lebih totalitas terhadap pekerjaan dan tingkat turnover perusahaan pun rendah. Selanjutnya Astuti, D. (2022) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

2. Organizational Commitment berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance.

Shanker et al. (2017) bahwa perilaku kerja inovatif memediasi hubungan antara iklim organisasi untuk inovasi dan kinerja organisasi, yang berarti bahwa iklim inovatif organisasi tidak secara langsung meningkatkan kinerja organisasi, melainkan bekerja melalui dorongan perilaku kerja inovatif pada karyawan. Dengan kata lain, iklim yang inovatif mendorong karyawan untuk menjadi lebih inovatif, dan kemudian inovasi karyawan inilah yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. Himpi & Sinaga (2024) bahwa keterlibatan kerja dan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui perilaku inovatif sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian memberikan kontribusi pada pemahaman dan pengetahuan tentang hubungan antara keterlibatan kerja, budaya organisasi, perilaku inovatif, dan kinerja pegawai. Elshifa et al. (2019) komitmen organisasional sebagai variabel yang mengintervening pengaruh quality of work life dan penggunaan teknologi terhadap perilaku kerja inovatif dosen. Berdasarkan uraian tersebut maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

3. Organizational Commitment berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance di mediasi Innovative Work Behavior.

Fleksibilitas waktu kerja adalah pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal, yang memfasilitasi karyawan dalam hal kebijakan berapa lama, kapan dan di mana karyawan bekerja (Kezia et al., 2014). Griffin (2013) menyebutkan bahwa fleksibilitas waktu kerja merupakan waktu kerja yang dimampatkan yang didiskusikan sebelumnya memberikan waktu libur kepada karyawan selama jam kerja "normal", tetapi mereka masih mengikuti waktu regular dan telah ditentukan pada hari-hari ketika mereka bekerja (Griffin, 2013). Rahman et al. (2020) menyatakan bahwa persepsi karyawan tentang pengaturan kerja fleksibel tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, pengaturan kerja fleksibel berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif, perilaku kerja inovatif berhubungan positif dengan kinerja karyawan dan hubungan ini dimediasi oleh perilaku kerja inovatif. Berdasarkan uraian tersebut maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

4. Work Flexibility berpengaruh signifikan terhadap Innovative Work Behavior.

Anser et al. (2021) menyebutkan bahwa hubungan manajemen pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan fleksibilitas fungsional untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif di antara pekerja lini produksi. Selanjutnya Javed et al. (2017) temuannya

membuktikan bahwa SDM yang fleksibel berdampak positif pada perilaku kerja yang inovatif, dan perilaku kerja yang inovatif berdampak positif pada inovasi perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

5. Work Flexibility berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance.

Primandaru & Prawitasari (2022). perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan perilaku kerja inovatif memediasi penuh pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja pegawai. Prawitasari (2021) perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan perilaku kerja inovatif memediasi secara penuh pengaruh antara pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

6. Work Flexibility berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance di mediasi Innovative Work Behavior.

Beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja (Vanchapo, 2020:1). Linda (2014) menyatakan bahwa beban kerja merupakan usaha yang harus dilakukan seseorang berdasarkan suatu permintaan pekerjaan tersebut untuk diselesaikan.

Khan et al. (2019) menyebutkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara beban kerja dan perilaku inovatif. interaksi beban kerja dan ekstrover memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja inovatif. Sementara Awan & Ahmad (2024) menunjukkan bahwa mempromosikan iklim organisasi yang sehat dan beban kerja yang moderat dapat meningkatkan motivasi guru universitas dan akibatnya, perilaku kerja yang inovatif. Berdasarkan uraian tersebut maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

7. Work Load berpengaruh signifikan terhadap Innovative Work Behavior.

Putri, N. S., Bahri, S., & Rambe, M. F. (2023) menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Aditia Rachman Dani, & Mujanah, S. (2021) hasil beban kerja berpengaruh signifikan dengan pengaruh yang negatif. Astianto, A. (2014) Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja dan beban kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap

kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

8. Work Load berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance.

Job demands-resources model (teori JD-R) menyatakan bahwa lingkungan kerja dapat dibagi menjadi dua kelompok yakni tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan. Job Demands-Resources ini telah ditemukan secara langsung atau tidak langsung terkait dengan work engagement (Huck-Fries et al., 2019). Teori JD-R beban kerja yang optimal (bukan berlebihan) mampu mendorong perilaku inovatif karena adanya optimal stress atau challenge stress yang memicu karyawan untuk mencari solusi baru demi efisiensi atau efektivitas. Hal tersebut dapat terjadi jika ada sumber daya yang cukup (seperti otonomi, dukungan sosial, peluang pengembangan), tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat memotivasi karyawan dan mendorong keterlibatan yang lebih besar, yang bisa mengarah pada perilaku inovatif dan kinerja yang lebih baik. Suryaningtyas, Ham, P. M., & Etikariena, A. (2022). Beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Warung Sak Ade Asli Gianyar. Perilaku inovatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Warung Sak Ade Asli Gianyar. Berdasarkan uraian tersebut maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

9. Work Load berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance di mediasi Innovative Work Behavior.

Perilaku kerja inovatif merupakan sikap memperkenalkan, mengajukan dan mengimplementasikan ide-ide, produk, serta prosedur baru ke dalam pekerjaannya (Nyoman dan Ardana, 2020). Perilaku kerja inovatif ini penting untuk menjaga daya saing perusahaan dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. (Hammond dalam Widiastuti, 2020). Nasir et al. (2019) menunjukkan bahwa kinerja pekerjaan dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan perilaku kerja inovatif secara signifikan. Perilaku kerja inovatif memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pekerjaan secara parsial. Alheet et al. (2021) menyebutkan bahwa perilaku kerja inovatif memiliki pengaruh yang sangat positif dan signifikan terhadap kinerja kerja. Berdasarkan uraian tersebut maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

10. Innovative Work Behavior berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Rancangan Penelitian

Desain penelitian adalah rencana menyeluruh yang mencakup langkah-langkah yang akan dilakukan peneliti, mulai dari merumuskan hipotesis dan mengoperasionalkannya hingga analisis akhir, penyimpulan data, dan pemberian rekomendasi. Dalam sebuah desain penelitian, tidak hanya struktur permasalahan yang dijelaskan, tetapi juga metode investigasi yang akan digunakan untuk memperoleh bukti empiris terkait hubungan-hubungan dalam penelitian.

4.1.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian merupakan sebuah rancangan bagaimana suatu penelitian akan dilakukan. Rancangan tersebut digunakan untuk mendapatkan jawaban terhadap pertanyaan penelitian yang di rumuskan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif atau penelitian penjelasan yaitu penelitian yang menganalisa hubungan antara variabel-variabel penelitian dan hipotesis yang harus di buktikan (Bungin, 2019: 57).

Metode merupakan kegiatan ilmiah yang berkaitan dengan suatu cara kerja (sistematis) untuk memahami suatu subjek atau objek penelitian, sebagai upaya untuk menemukan jawaban yang dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah dan termasuk keabsahannya. Nazir (2017:51) menyatakan bahwa metode adalah cara yang digunakan untuk memahami sebuah objek sebagai bahan ilmu yang bersangkutan. Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa metode merupakan suatu cara atau tehnik dengan sistem tertentu yang dilakukan untuk menemukan jawaban faktual atau memahami suatu kajian ilmiah. Lebih jauh, Arikunto (2019:151) mengemukakan bahwa metode penelitian adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya.

4.1.2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan ialah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu. Data kuantitatif dikumpulkan melalui instrumen penelitian. Kemudian, analisis data dilakukan setelah semua data terkumpul dan pengujian dilakukan untuk menguji hipotesis yang sudah ditentukan (Hair & Alamer, 2022).

Jenis penelitian ini merupakan penelitian hubungan sebab akibat (*causal explanatory*) dengan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan teori

dan kajian empiris yaitu pengaruh antara variabel komunikasi media sosial dan kualitas layanan kesehatan terhadap niat berperilaku pasien dimediasi kepuasan dan komitmen dan citra perusahaan sebagai moderator.

4.1.3 Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian mencakup langkah – langkah pelaksanaan dari awal sampai akhir, adapun langkahnya sebagai berikut.

1. Studi Pendahuluan

Pada tahap ini dilakukan studi literature dan studi lapangan. Studi literature dilakukan untuk mengkaji dan mengetahui secara teoritis metode yang dipakai dalam metode pemecahan masalah yaitu menggunakan metode statistik. Sedangkan studi lapangan adalah mempelajari bagaimana metode yang sedang berjalan terkait objek penelitian.

2. Perumusan Masalah

Pada tahap selanjutnya dilakukan perumusan masalah yang terjadi pada objek penelitian sekaligus merumuskan tujuan penelitian. Perumusan masalah didapat dari hasil analisis penelitian pada waktu studi lapangan dan data-data yang diambil dari hasil wawancara dengan bagian Manager Sumber Daya Manusia (survey awal). Hasil perumusan masalah ini sekaligus dijadikan tujuan dalam penelitian yang dilakukan.

3. Pengumpulan Data dan Pengolahan Data

Pada tahap yang ketiga dilakukan pengumpulan data – data yang diperlukan sebagai bahan untuk memecahkan masalah yang telah dirumuskan pada tahap kedua. Setelah data terkumpul, dilakukan pengolahan data yang akan digunakan pada tahap analisis. Pada proses analisis dikaji data – data yang ada menggunakan metode yang telah peneliti pelajari pada tahap awal.

4. Analisis

Pada tahap ini dilakukan analisa dan peringkat hasil pembahasan masalah dengan metode statistic SEM fokus pada variabel penelitian Secara umum pembahasan masalah – masalah berisi tahapan – tahapan perhitungan data – data yang ada menggunakan rumusan statistic SEM. Setiap tahapan akan dibahas secara maksimal sesuai langkah – langkah yang terdapat pada metode SEM. Dari hasil pengolahan data pada tahap sebelumnya akan digunakan sebagai bahan analisis lebih lanjut guna mendapatkan pemecahan masalah. Hasil pemecahan masalah ini diharapkan akan dapat memberikan alternative pada pihak manajemen

5. Kesimpulan

Pada tahap ini, peneliti melakukan penyimpulan terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan metode SEM. Kesimpulan ini berupa pernyataan yang diambil dari perhitungan yang dihasilkan dengan metode penelitian.

6. Saran

Sebagai tindak lanjut dari hasil pernyataan kesimpulan, peneliti merumuskan saran – saran berkaitan dengan proses yang berjalan pada objek penelitian agar sekiranya dapat memberikan hasil yang lebih baik dimasa mendatang.

4.2. Populasi dan Sampel Penelitian

4.2.1 Populasi Penelitian

Populasi merupakan wilayah yang terdiri dari objek atau subjek dengan jumlah dan sifat tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk diteliti (Bungin, 2019: 89). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia, sejumlah 93 staf karyawan.

4.2.2 Sampel Penelitian

Sampel penelitian menggunakan Sampling Jenuh. Sampling Jenuh adalah salah satu jenis dari Non-Probability Sampling yang paling ekstrem. Dalam sampling jenuh, peneliti mengambil seluruh anggota populasi sebagai sampel. Ini biasanya dilakukan ketika ukuran populasi relatif kecil dan semua anggotanya dapat dijangkau dan relevan untuk penelitian. Dalam penelitian ini sampling yang digunakan adalah sampling jenuh, sebanyak 93 responden.

4.3 Defenisi Konsep dan Operasional Variabel Penelitian

4.3.1 Defenisi Konsep

Defenisi konsep adalah suatu keatuan pengertian tentang suatu hal atau persoalan yang perlu dirumuskan. Dalam merumuskan suatu pengertian kita harus dapat menjelaskan sesuai dengan maksud peneliti dalam memakainya. Hal ini perlu ada konsistensi dalam penggunaan konsep itu. Defenisi konsep masing-masing variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*)

Komitmen Organisasi adalah suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui mana peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberhasilan dan kesejahteraan. (Colquit et al., 2013).

2. Fleksibilitas Waktu Kerja (*Work Time Flexibility*)

Fleksibilitas waktu kerja adalah pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal, yang memfasilitasi karyawan dalam hal kebijakan berapa lama, kapan dan di mana karyawan bekerja (Kezia et al., 2014).

3. **Beban kerja (*Workload*)**

Beban kerja adalah proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas dari suatu pekerjaan atau suatu kelompok jabatan yang dilakukan dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu (Monika, 2018).

4. **Perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behavior*)**

Perilaku kerja inovatif adalah suatu tindakan yang dilakukan karyawan untuk menciptakan, mengembangkan dan menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaannya dengan proses yang baru pula sehingga dapat memberikan keuntungan baik untuk diri sendiri maupun untuk perusahaan. (Hadi & Mardikaningsih, 2020).

5. **Kinerja karyawan (*Employee performance*)**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan PT. Ruang Raya Indonesia sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab nya, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Robbins, 2019:128).

4.3.2. **Defenisi Operasional**

Identifikasi dari variabel yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*)**

Komitmen Organisasi adalah sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan PT. Ruang Raya Indonesia pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui mana peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberhasilan dan kesejahteraan. (Colquit et al., 2013). Indikator yang digunakan untuk mengukur Komitmen Organisasi (Colquit et al., 2013) adalah:

1. Affective commitment.
2. Continuance commitment.
3. Normative commitment

2. **Fleksibilitas Waktu Kerja (*Work Time Flexibility*)**

Fleksibilitas waktu kerja adalah pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal, yang memfasilitasi karyawan PT. Ruang Raya Indonesia dalam hal kebijakan berapa

lama, kapan dan di mana karyawan bekerja (Kezia et al., 2014). Indikator yang digunakan untuk mengukur Fleksibilitas waktu kerja (Kezia et al., 2014) adalah:

1. Karyawan dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan waktu keluarga.
2. Karyawan memiliki kemudahan untuk bertukar waktu kerja dengan rekan kerja ketika karyawan berhalangan untuk bekerja.
3. Karyawan mudah mendapatkan libur untuk keperluan keluarga.
4. Ketersediaan Kerja Jarak Jauh / Remote .

3. Beban kerja (*Workload*)

Beban kerja adalah proses yang dilakukan seseorang dalam menyelesaikan tugas dari suatu pekerjaan atau suatu kelompok jabatan yang dilakukan karyawan PT. Ruang Raya Indonesia dalam keadaan normal dalam suatu jangka waktu tertentu (Astianto, 2014). Indikator yang digunakan untuk mengukur beban kerja (Astianto, 2014) adalah:

1. Faktor tuntutan tugas (task demands).
2. Usaha atau tenaga (effort).
3. Performansi

4. Perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behavior*)

Perilaku kerja inovatif adalah suatu tindakan yang dilakukan karyawan PT. Ruang Raya Indonesia untuk menciptakan, mengembangkan dan menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaannya dengan proses yang baru pula sehingga dapat memberikan keuntungan baik untuk diri sendiri maupun untuk perusahaan. (Hadi & Mardikaningsih, 2020). Indikator yang digunakan untuk mengukur Perilaku kerja inovatif (Hadi & Mardikaningsih, 2020) adalah:

1. Mengeksplor ide (Idea Exploration).
2. Mengembangkan ide (Idea Generation).
3. Mencari dukungan untuk ide (Idea Championing).
4. Menerapkan ide (Idea Implementation).

5. Kinerja karyawan (*Employee performance*)

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan PT. Ruang Raya Indonesia sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab nya, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Robbins, 2019: 128).. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan Robbins (2021: 135) adalah:

1. Kualitas Kerja,
2. Kuantitas,
3. Ketepatan Waktu, dan
4. Efektifitas.

4.4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian (Nazir, 2017:148). Instrumen penelitian adalah alat pengumpul data dalam penelitian atau alat penelitian. Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik. Instrumen penelitian dibuat berdasarkan pada kajian teori.

Langkah-langkah menyusun instrumen penelitian adalah mengidentifikasi variabel-variabel penelitian, menjabarkan variabel tersebut menjadi setiap indikator, merumuskan setiap indikator menjadi butir-butir instrumen.

Instrumen penelitian dikatakan valid apabila instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Nazir, 2017:173). Validitas instrumen dalam penelitian ini, diukur menggunakan validitas isi (content validity) yaitu sebelum instrumen penelitian digunakan untuk menjangkau data dikonsultasikan terlebih dahulu untuk mendapatkan pertimbangan (expert judgment). Yang menjadi expert judgment pada penelitian ini adalah dosen pembimbing. Pertimbangan dari expert judgment ini untuk mengetahui apakah maksud kalimat dalam butir-butir pertanyaan dapat dipahami responden dan menggambarkan indikator-indikator pada setiap ubahan.

4.5. Sumber Data dan Jenis Data

Sumber data merujuk pada segala jenis informasi yang dapat memberikan wawasan atau informasi terkait dengan penelitian yang sedang dilakukan. Tujuan penelitian ini guna menghimpun informasi yang sesuai, akurat, dan dapat diandalkan. Penelitian ini menggunakan sumber data primer.

Bungin (2019) mengemukakan bahwa sumber Data primer merupakan bentuk sumber informasi di mana data dihimpun secara langsung oleh individu yang melakukan pengumpulan informasi tersebut. Oleh karena itu, sumber-sumber informasi yang digunakan dalam penelitian diambil secara langsung dari sumber asalnya. Data primer dalam studi ini diperoleh melalui penilaian yang dilakukan oleh partisipan dengan cara mendistribusikan kuesioner yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian kepada responden yang sesuai target dan sasaran, kemudian hasil datanya akan di rekapitulasi dan di olah dengan peneliti sendiri.

4.5.1 Metode Pengumpulan Data

Pada metode pengumpulan data penelitian, peneliti memerlukan data primer, yang dilakukan menggunakan survey dengan instrument kuesioner.

Kuisisioner dilakukan dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan langsung diserahkan kepada masing – masing responden yang jumlahnya sudah ditentukan sebelumnya. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan data atau informasi mengenai variabel penelitian.

4.5.2 Teknik Pengukuran

Skala pengukuran untuk penelitian ini menggunakan skala likert yaitu dari 1 sampai 5 untuk setiap alternative jawaban mempunyai nilai atau skor masing-masing.

Melalui skala likert variabel-variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator dan sub indikator. Dengan persetujuan verbal pada skala likert di atas, maka dapat diketahui bahwa penelitian ini menggunakan five-point scale pada skala likert tersebut, lalu variabel yang akan diukur akan dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun sub indikator yang dapat dibentuk berupa pernyataan dalam kuesioner.

Tabel 4. 1 Skala Pengukuran Likert

No	Skala Jawaban	Kode	Nilai
1	Sangat Tidak Setuju	STS	1
2	Tidak Setuju	TS	2
3	Netral	N	3
4	Setuju	S	4
5	Sangat Setuju	SS	5

Sumber : Bungin, 2019

4.6. Teknis Analisi Data

4.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis data yang digunakan dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku secara general (Bungin, 2019). Tahap awal pada analisis deskriptif adalah menentukan bobot terkecil – terbesar, dengan menggunakan skor 1-5, sebagaimana pembobotan skala likert yang digunakan pada kuesioner. Kemudian dilakukan dengan menentukan rentang skala interval dan mencari rata-rata jawaban responden, yang diperkirakan dapat mewakili nilai data yang ada dalam kelompok.

4.6.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel

Uji Validitas

Suatu instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil pengukuran yang sesuai dengan tujuan pengukuran tersebut. Suatu alat ukur yang valid mampu memberikan gambaran yang cermat atau memberikan gambaran perbedaan yang sekecil-kecilnya diantara subyek yang satu dengan lainnya serta mempunyai varians error yang kecil sehingga hasilnya dapat dipercaya mendekati kebenaran. Instrumen yang tidak valid harus dikeluarkan dari penelitian. Uji validitas dilakukan pada masing-masing item pertanyaan dari indikator variabel terhadap konstruknya menggunakan *loading factor* atau koefisien lamda (λ). Kriteria pengujian yang digunakan adalah semakin besar nilai λ maka semakin valid (ditunjukkan dengan nilai $c.r > 2,0$). Indikator tersebut juga dikatakan valid bila hasil uji t signifikan pada $p\text{-value} \leq 0,05$.

Uji Reliabilitas

Instrumen penelitian selain valid juga harus mempunyai reliabilitas yang tinggi atau mempunyai konsistensi sebagai alat ukur bagaimanapun bentuk pengukurannya. Instrumen yang tidak mempunyai reliabilitas yang tinggi juga harus dikeluarkan dari penelitian walaupun instrumen tersebut valid. Uji reliabilitas menggunakan *indicator reliability*, yang diperoleh dari nilai λ standar dengan rumus ($\lambda - \text{error}$) dan hasilnya tidak boleh kurang dari 0,50 atau menggunakan *construct reliability* (CR) yang nilainya juga tidak boleh kurang dari 0,50.

4.6.3 Evaluasi Asumsi PLS

Partial Least Square (PLS), merupakan metode analisis yang tidak didasarkan banyak asumsi. Analisis data dan permodelan persamaan struktural, dengan menggunakan alat bantu software PLS, adalah sebagai berikut:

1. Merancang Model Struktural (Inner Model)
Inner Model atau Model Struktural, menggambarkan hubungan antar variabel laten yang didasarkan pada substantive theory. Perancangan model struktural hubungan diantara variabel laten didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.
2. Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*) Outer Model atau Model Pengukuran, mendefinisikan bagaimana masing-masing blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Perancangan Model Pengukuran menentukan sifat indicator, dari masing-masing variabel laten penelitian, apakah refleksif atau formatif, berdasarkan definisi operasional variabel.
3. Konversi Diagram Jalur ke bentuk Sistem Persamaan

4. Estimasi nilai: Weight, Koefisien Jalur, dan Loading Factor Metode pendugaan parameter (estimasi) di dalam model PLS adalah metode kuadrat terkecil (least square methods). Proses perhitungan persamaan dalam model dilakukan dengan cara iterasi, dimana iterasi akan berhenti bila telah tercapai kondisi kenvergen. Pendugaan parameter di dalam PLS meliputi 3 hal, yaitu:
 - a. Weight estimate, yang digunakan dalam menghitung data variabel laten.
 - b. Path estimate yang menghubungkan antar variabel laten, dan estimasi loading diantara variabel laten dengan indikatornya.
 - c. Means dan parameter lokasi (nilai konstanta regresi, intersep), untuk indikator dan variabel laten.
5. Evaluasi Goodness of Fit Index. Goodness of Fit Model diukur dengan menggunakan R^2 variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. Menggunakan Q^2 predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.
6. Pengujian Hipotesis (Resampling Bootstrapping). Pengujian Hipotesis dilakukan dengan metode, resampling Bootstrap yang dikembangkan oleh Efron & Tibshirani (1998). Statistik uji yang digunakan, adalah statistik t atau uji t. Penerapan metode resampling, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*), dan tidak memerlukan asumsi distribusi normal, juga tidak memerlukan sampel yang besar (direkomendasikan sampel minimum 30). Pengujian dilakukan dengan t-test, bilamana diperoleh p-value.

4.6.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM), dengan menggunakan *software Warp Partial Least Square* (Warp PLS). Warp PLS adalah model persamaan struktural yang berbasis atau berdasarkan komponen atau varian (*variance*).

Warp PLS merupakan software aplikasi, yang dikembangkan oleh Ned Kock dengan menggunakan Matlab compiler dan Java. Model analisis struktural dengan Warp PLS, dapat mengidentifikasi, dan mengestimasi hubungan diantara variabel laten, apakah hubungan tersebut bersifat linier atau non linier. Pemilihan software Warp PLS pada penelitian ini dikarenakan kemampuan software Warp PLS yang dapat langsung menghitung hubungan moderator yang terdapat pada model penelitian (Sholihin & Ratmono, 2020).

Alasan penggunaan *Warp Partial Least Square* (Warp PLS) adalah sebagai berikut:

a. Ukuran Sampel

Warp PLS merupakan metode analisis yang handal, sebab dapat diterapkan pada semua skala data, dan tidak membutuhkan banyak asumsi dan Warp PLS dapat dilakukan dengan ukuran sampel yang besar maupun ukuran sampel yang kecil. Besarnya sampel dapat berkisar minimal 30 (Sholihin & Ratmono, 2020; Solimun et al., 2017; Ghozali & Latan, 2020).

b. Beberapa hubungan antar variabel belum memiliki landasan teori yang kuat dan baru berdasarkan pernyataan-pernyataan dari peneliti sebelumnya dan bersifat untuk menguji proposisi. Warp PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori, juga dapat digunakan dalam membangun hubungan antar variabel yang belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian proposisi (Sholihin & Ratmono, 2020; Solimun et al., 2017; Ghozali & Latan, 2020).

c. Beberapa variabel atau indikator memiliki sifat reflektif dan normatif.

d. Warp PLS dapat menghitung secara langsung hubungan moderasi yang terdapat dalam model (Sholihin & Ratmono, 2020; Solimun et al., 2017; Ghozali & Latan, 2020).

Warp PLS selain digunakan untuk mengkonfirmasi teori, dapat juga dipergunakan untuk menjelaskan, ada atau tidak adanya hubungan antar variabel laten. Warp PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan indikator formatif, dimana hal ini tidak mungkin dijalankan dalam *Structural Equation Model (SEM)*, karena akan terjadi *unidentified model*. Warp PLS dapat mengakomodasi dua model bentuk indikator dalam penggambaran modelnya, yaitu:

a. Model Indikator Reflektif

Model indikator reflektif, sering juga disebut *principal factor model*, dimana covariance pengukuran indikator dipengaruhi oleh variabel laten/konstruk atau mencerminkan variasi dari konstruk laten. Pada model reflektif, konstruk undimensional digambarkan dengan bentuk elips, dengan beberapa anak panah yang arahnya dari konstruk ke indikator, model ini menghipotesiskan bahwa, perubahan pada konstruk akan memengaruhi perubahan pada indikator. Model indikator reflektif, harus memiliki internal konsisten karena semua ukuran indikator diasumsikan sebagai indikator valid yang mengukur suatu konstruk, oleh karena itu dua ukuran indikator yang sama reabilitasnya dapat saling dipertukarkan. Walaupun reabilitas (*cronbach alpha*) suatu konstruk akan rendah jika hanya ada sedikit indikator, akan tetapi validitas konstruk tidak akan berubah jika ada satu indikator dihilangkan.

b. Model Indikator formatif

Model dengan indikator formatif, tidak mengasumsikan bahwa indikator dipengaruhi oleh konstruk, tetapi mengasumsikan bahwa semua indikator dipengaruhi hanya oleh *single* konstruk. Arah hubungan kausalitas mengarah dari indikator ke konstruk laten, dimana indikator sebagai grup secara bersama-sama menentukan konsep atau makna empiris dari konstruk laten. Oleh karena diasumsikan bahwa indikator memengaruhi konstruk laten, maka terdapat kemungkinan diantara indikator saling berkorelasi, akan tetapi model formatif tidak mengasumsikan perlu adanya korelasi diantara indikator, atau secara konsisten bahwa model formatif mengasumsikan bahwa tidak ada hubungan korelasi diantara indikator, karena ukuran internal konsisten reliabilitas (*cronbach alpha*), tidak diperlukan untuk menguji reliabilitas konstruk formatif. Kausalitas hubungan diantara indikator tidak menjadi rendah nilai validitasnya, hanya karena memiliki interval konsistensi yang rendah, sehingga untuk menilai validitas konstruk perlu dilihat variabel lain yang memengaruhi konstruk laten. Oleh karena itu untuk menguji validitas dari konstruk laten, peneliti harus menekankan pada validitas kriteria relasional (*criterion-related validity*). Implikasi lain dari model formatif ini adalah dengan menghilangkan satu indikator, maka akan dapat menghilangkan bagian tertentu yang unik dari konstruk laten, dan hal ini akan merubah makna dari konstruk.

Secara umum analisis dengan menggunakan Warp PLS adalah mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Merancang model struktur (hubungan antar variabel laten berdasarkan rumusan teori atau hipotesis penelitian yang telah dibangun sebelumnya).
- b. Merancang model pengukurannya, yaitu dengan merujuk pada definisi operasional variabel serta sifat indikatornya, seperti yang telah dijabarkan pada Bab III di muka.

Terdapat 4 pilihan estimasi model pada Warp PLS yaitu :

1. *Warp3 PLS Regression* : hubungan diantara variabel laten diidentifikasi dan estimasi berbentuk kurva "S" (*S curve*).
2. *Warp2 PLS Regression* : hubungan diantara variabel laten diidentifikasi dan estimasi berbentuk kurva "U" (*U curve*)
3. *PLS Regression* : Hubungan diantara variabel laten diidentifikasi dan estimasi bersifat linier.
4. *Robust Path Analysis* : untuk mengetahui atau menghitung skor faktor dari rata-rata nilai semua indikator, dengan variabel latennya.

Warp PLS adalah metode analisis, yang banyak digunakan para peneliti, karena warp PLS tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, Warp PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten, berupa hubungan langsung/tidak langsung, maupun hubungan moderasi. Warp PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan menggunakan indikator refleksif dan indikator formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh model analisis struktural yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified model*.

Terdapat 2 hal penting yang dilakukan dalam analisis dengan Warp PLS (Sholihin & Ratmono, 2020; Solimun et al., 2017; Ghazali & Latan, 2020) yaitu:

1. Menilai *outer model (measurement model)*

Terdapat tiga kriteria yang digunakan untuk menilai *outer model* yaitu: *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran, dengan indikator refleksif dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/componen score* yang dihitung dengan menggunakan Warp PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika terdapat korelasi lebih besar dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Chin (1998) menyebutkan bahwa untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran dengan nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. *Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan indikator refleksif, dinilai berdasarkan *Cross Loading* hasil pengukuran dengan konstruk. Jika terdapat korelasi konstruk dengan item pengukuran nilainya lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka, lebih baik daripada ukuran pada blok konstruk lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah dengan membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted* (AVE), untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika terdapat nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi diantara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dapat dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981: 46; Ghazali & Latan, 2020: 94). Berikut ini adalah rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum I \text{ var } (\epsilon_i)}$$

Dimana λ_i adalah *component loading* ke indikator ke $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$. Jika semua indikator di *standardized*, maka ukuran *standardized* ini sama dengan *Average Communalities* dalam blok. Fornell dan Larcker (1981: 46); Ghazali & Latan, 2015 94) menyebutkan bahwa pengukuran ini dapat digunakan juga untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten, dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE seharusnya harus lebih besar dari nilai 0,50.

Composite reliability blok indikator yang mengukur suatu konstruk, dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu: *internal consistency* yang dikembangkan oleh Wert *et al.* (1979); Ghazali & Latan, 2020: 95), dengan menggunakan output yang dihasilkan Warp PLS maka *Composite reliability* dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\epsilon_i)}$$

dimana λ_i adalah *component loading* ke indikator dan $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$. Dibanding dengan *Cronbach Alpha*, ukuran ini tidak mengasumsikan tau *equivalence* antar pengukuran, dengan asumsi bahwa semua indikator diberi bobot sama. Oleh karena itu *Cronbach Alpha* cenderung *lower bound estimate reliability*, sedangkan *pc* merupakan *closer approximation*, dengan asumsi estimate parameter adalah akurat. *pc* sebagai ukuran *internal consistence*, hanya dapat digunakan untuk konstruk reflektif indikator.

2. Menilai Inner Model (Structural Model)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk dapat melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansinya dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test*, digunakan untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model penelitian dengan Warp PLS, dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square*, dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu, terhadap variabel laten dependen apakah terdapat pengaruh yang substantive. Pengaruh besarnya f^2 dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$f^2 = \frac{R^2 \text{ included} - R^2 \text{ excluded}}{1 - R^2 \text{ included}}$$

Dimana R^2 included dan R^2 excluded adalah R-square dari variabel laten dependen, ketika prediktor variabel laten digunakan atau dikeluarkan dari dalam persamaan struktural.

Disamping melihat nilai R-square, model Warp PLS juga akan dievaluasi dengan melihat *Q-Square predictive relevance* untuk model konstruk. *Q-Square predictive relevance*, dilakukan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model, dan juga estimasi parameternya. nilai *Q-Square predictive relevance* yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-Square predictive relevance* yang kurang dari 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Goodnes of fit pada model secara keseluruhan (*overall model*). Digunakan untuk melihat model struktural, dan model pengukuran secara terintegrasi. Tiga indikator *Goodnes of fit* pada Warp Pls yaitu: *average path coefficient* (APC), *avarage R-Squared* (ARS) dan *avarage variance inflation factor* (AVIF). Bila hasil uji model fit indices, didapat besar APC dengan nilai $P < 0.001$; ARS dengan nilai $P < 0.05$. Dengan Nilai APC dan ARS signifikan (lebih kecil dari 0,05) menunjukkan model fit (sesuai atau didukung oleh data). Kemudian nilai AVIF lebih kecil dari 5 hal ini menunjukkan tidak terjadi multikolinieritas dalam data.

Ringkasan rule of thumb evaluasi model struktural disajikan pada tabel 4.2. di bawah ini

Tabel 4. 2
Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Struktural Warp PLS

Kriteria	Rule of Thumb
R-Square atau Adjusted R^2	$\leq 0,70$, ≤ 0.40 , ≤ 0.25 menunjukkan model kuat, moderate, dan lemah
Effect Size (f^2)	≥ 0.02 , ≥ 0.15 dan ≥ 0.35 (kecil, menengah, dan besar)
APC, ARS, dan AARS	P-value $\leq 0,05$
AVIF dan AFVIF	$\leq 3,3$, namun nilai ≤ 5 masih dapat diterima

Kriteria	Rule of Thumb
Goodness Tenenhouse	≥ 0.10 , ≥ 0.25 dan ≥ 0.36 (kecil, menengah, dan besar)

Sumber: Sholihin & Ratmono, 2020; Ghozali & Latan, 2020.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek pada penelitian ini adalah PT. Ruang Raya Indonesia (Ruangguru) adalah perusahaan teknologi terbesar di Indonesia yang berfokus pada layanan berbasis pendidikan. Ruangguru mengembangkan berbagai layanan belajar berbasis teknologi, termasuk layanan kelas virtual, *platform* ujian *online*, video belajar berlangganan, *marketplace* les privat, serta konten-konten pendidikan lainnya yang bisa diakses melalui web dan aplikasi Ruangguru. Ruangguru memiliki misi untuk menyediakan dan memperluas akses terhadap pendidikan berkualitas melalui teknologi untuk semua siswa, kapan saja dan di mana saja, juga bertujuan untuk meningkatkan kualitas guru dengan menciptakan lapangan pekerjaan dan tambahan penghasilan bagi guru di Indonesia. Ruangguru percaya, dengan meningkatnya kualitas guru, maka mutu pendidikan di Indonesia juga akan menjadi lebih baik, dan bertekad untuk terus mengembangkan layanan kami serta berkolaborasi dengan berbagai pihak guna mencapai tujuan yang hendak di capai.

5.2. Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif dilakukan dengan menghitung presentase dan nilai rata-rata dengan menggunakan SPSS yang digunakan untuk mengetahui profil responden dan analisis persepsi responden terhadap jawaban pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam bentuk kuesioner.

5.2.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang diamati dalam penelitian ini meliputi: jenis kelamin, usia, pendidikan, jenis pekerjaan. Deskripsi karakteristik responden disajikan sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. 1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase (%)
Laki-Laki	34	36.7
Perempuan	59	63.3
Total	93	100%

Sumber : Data Primer 2025

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 34 orang (36,7%) dan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 59 orang (63,3%). Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dengan jenis kelamin Perempuan yakni sebanyak 63,3%. Hal ini disebabkan karena perusahaan termasuk dalam perusahaan jasa yang mana membutuhkan tenaga yang kuat saat proses pelayanan.

2. Usia

Hasil perolehan data responden berdasarkan usia adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 2 Karakteristik responden berdasarkan usia

Usia	Frekuensi	Presentase (%)
18 – 26	15	16,1
27 – 36	56	60,2
37 – 46	22	23,7
47 – 56	0	0.0
Total	93	100%

Sumber : Lampiran 2, Data Diolah (2025)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa responden dengan usia 18-26 sebanyak 15 orang atau sebanyak 16.1% dan responden berusia 27-36 tahun sebanyak 56 orang atau sebanyak 60.2%. dan responden berusia 37-46 tahun sebanyak 22 orang atau 23.7%. Dapat disimpulkan bahwa usia 27-36 responden terbanyak dengan jumlah 56 orang atau 60.2%. Hal ini disebabkan karena perusahaan termasuk dalam Startup Teknologi (Tech Startups) yang dikenal dengan budaya yang dinamis, cepat berubah, dan membutuhkan inovasi konstan. Startup sering mencari individu yang bersemangat, adaptif dan bersedia bekerja di lingkungan yang cepat. sehingga lebih banyak terdapat pegawai dengan usaha muda.

3. Lama bekerja

Hasil perolehan data responden berdasarkan jenis pekerjaan adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 3 Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja

Tahun	Frekuensi	Presentase (%)
< 1 tahun	11	11.8
1-2 tahun	63	67.8
2-4 tahun	08	08.6
> 4 tahun	11	11.8
Lainnya	-	-
Total	93	100%

Sumber : Lampiran 2, Data Diolah (2025)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa responden berdasarkan lama bekerja yang banyak adalah karyawan yang bekerja selama 1-2 tahun sebanyak 63 orang atau sebanyak 67.8%. Hal ini disebabkan karena perusahaan sering kali melakukan penerimaan karyawan saat siswa yang mendaftar lebih banyak, dengan demikian perusahaan akan tetap dapat menyesuaikan jumlah karyawan sesuai dengan kebutuhan jumlah pengunjung.

4. Pendidikan karyawan

Hasil perolehan data responden berdasarkan Pendidikan karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 5. 4 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Presentase (%)
Tidak tamat SMA	-	-
SMA	8	08.6
Diploma	29	31.2
Sarjana	56	60.2
Total	93	100%

Sumber : Lampiran 2, Data Diolah (2025)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa responden berdasarkan pendidikan yang dominan adalah karyawan yang berijazah Sarjana sebanyak 56 orang atau sebanyak 60.2%. Hal ini disebabkan karena perusahaan memang membutuhkan lebih banyak karyawan sebagai pengajar yang memiliki skill dan tenaga kerja yang membutuhkan fisik baik, dengan demikian karyawan akan dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan cepat dan tepat.

5.2.2 Tanggapan responden terhadap masing-masing variabel

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui sejauh mana tanggapan responden terhadap masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil analisis terhadap jawaban responden terhadap masing-masing variabel dalam penelitian ini perhitungan rata-rata dengan cara menjumlahkan nilai jawaban kuesioner masing-masing variabel dibagi dengan banyaknya jumlah pernyataan masing-masing variabel, sehingga di dapatkan nilai mean atau rata-rata.

Selanjutnya nilai mean tersebut dimasukkan ke dalam kategori dengan interval yang sama dimana penentu interval dapat dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilaitertinggi} - \text{Nilaiterendah}}{\text{Jumlahkelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Dari hasil perhitungan rata-rata tiap indikator yang disertakan pada kuesioner, nilai interval kelas tersebut dapat dijabarkan pada tabel 5.5.

Tabel 5. 5 Interval kelas variabel

No	Interval	Kategori
1	1,00 – 1,80	Sangat Rendah
2	1,81 – 2,60	Rendah
3	2,61 – 3,40	Sedang
4	3,41 – 4,20	Tinggi
5	4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer 2025

1. Tanggapan Responden Tentang Variabel Organisasional Komitmen

Tabel 5. 6 Tanggapan responden terhadap organisasional komitmen

No.	Indikator			Total Rata-rata	Keterangan
1.	Affective commitment	X1.1	3.88	4.02	Tinggi
		X1.2	4.11		
		X1.3	4.06		
2.	Continuance commitment	X1.4	3.71	3.90	Tinggi
		X1.5	3.98		
		X1.6	4.02		
3.	Normative commitment	X1.7	3.80	3.96	Tinggi
		X1.8	4.04		
		X1.9	4.04		

No.	Indikator	Total Rata-rata	Keterangan
Organisasional Komitmen		3.96	Tinggi

Sumber: Lampiran 3, Data Diolah (2025)

Organisasional komitmen terdiri dari tiga indikator masing-masing indikator menjadi tiga item pernyataan, pada kuesioner tabel diatas menunjukkan pengumpulan data dan hasil perhitungan tanggapan responden terhadap variabel organisasional komitmen, variabel ini terdiri dari 3 indikator yaitu affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment. Dari ketiga indikator nilai rata-rata yang paling tinggi adalah Affective commitment mendapatkan nilai sebesar 4,04 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di organisasi, dan merasa bertanggung jawab untuk tetap bekerja di organisasi ini karena telah memberikan banyak kesempatan. Kemudian indikator normative commitment mendapatkan nilai sebesar 3,96 dikategorikan tinggi. dan Continuance commitment mendapatkan nilai sebesar 3,90 dikategorikan tinggi. Dan untuk nilai rata-rata keseluruhan yang didapat oleh variabel Organisasional Komitmen adalah 3,96 yang artinya variabel Organisasional Komitmen dikategorikan tinggi.

2. Tanggapan Responden Tentang Variabel Fleksibilitas Waktu Kerja

Tabel 5. 7 Tanggapan responden terhadap fleksibilitas waktu kerja

No.	Indikator			Total Rata-rata	Keterangan
1.	Karyawan dapat membagi waktu	X2.1	3.86	3.90	Tinggi
		X2.2	3.88		
		X2.3	3.97		
2.	Karyawan memiliki kemudahan untuk bertukar waktu kerja	X2.4	3.83	3.66	Tinggi
		X2.5	3.54		
		X2.6	3.61		
3.	Karyawan mudah mendapatkan libur	X2.7	3.84	3.95	Tinggi
		X2.8	3.95		
		X2.9	4.08		
4.	Karyawan kebebasan memiliki pekerjaan sampingan	X2.10	3.78	3.62	Tinggi
		X2.11	3.43		
		X2.12	3.67		

No.	Indikator	Total Rata-rata	Keterangan
	Fleksibilitas Waktu Kerja	3.78	Tinggi

Sumber : Lampiran 3, Data Diolah (2025)

Fleksibilitas waktu kerja terdiri dari empat indikator masing-masing indikator menjadi dua item pernyataan, pada kuesioner tabel diatas menunjukan pengumpulan data dan hasil perhitungan tanggapan responden terhadap variabel fleksibilitas waktu kerja , variabel ini terdiri dari 4 indikator yaitu karyawan dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan waktu keluarga, karyawan memiliki kemudahan untuk bertukar waktu kerja, karyawan mudah mendapatkan libur untuk keperluan keluarga, dan karyawan dapat mendapat kebebasan untuk memiliki pekerjaan sampingan. Dari keempat indikator nilai rata-rata yang paling tinggi adalah Karyawan mudah mendapatkan libur mendapatkan nilai sebesar 3,95 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden dapat mengajukan libur dengan mudah jika ada keperluan keluarga mendesak, dan tidak mengalami kesulitan dalam mendapatkan izin tidak masuk kerja untuk keperluan keluarga. Kemudian indikator Karyawan dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan waktu keluarga mendapatkan nilai sebesar 3,90 dikategorikan tinggi, dan indikator Karyawan kebebasan memiliki pekerjaan sampingan mendapatkan nilai sebesar 3,66 dikategorikan tinggi. dan indikator Karyawan memiliki kemudahan untuk bertukar waktu kerja mendapatkan nilai sebesar 3,62 dikategorikan tinggi. Dan untuk nilai rata-rata keseluruhan yang didapat oleh variabel Fleksibilitas Waktu Kerja adalah 3,78 yang artinya variabel Fleksibilitas waktu kerja dikategorikan tinggi.

3. Tanggapan Responden Tentang Variabel Beban kerja

Tabel 5. 8 Tanggapan responden terhadap beban kerja

No.	Indikator			Total Rata-rata	Keterangan
1.	Faktor tuntutan tugas	X3.1	3.99	3.90	Tinggi
		X3.2	3.83		
		X3.3	3.88		
2.	Usaha atau tenaga	X3.4	3.91	3.87	Tinggi
		X3.5	3.90		
		X3.6	3.80		
3.	Performansi	X3.7	3.61	3.81	Tinggi

No.	Indikator			Total Rata-rata	Keterangan
		X3.8	3.83		
		X3.9	3.98		
Beban Kerja				3.86	Tinggi

Sumber: Lampiran 3, Dat Diolah (2025)

Beban kerja terdiri dari tiga indikator masing-masing indikator menjadi tiga item pernyataan, pada kuesioner tabel diatas menunjukkan pengumpulan data dan hasil perhitungan tanggapan responden terhadap variabel beban kerja, variabel ini terdiri dari 3 indikator yaitu faktor tuntutan tugas, usaha atau tenaga dan performansi. Dari kelima indikator nilai rata-rata yang paling tinggi adalah indikator Faktor tuntutan tugas mendapatkan nilai sebesar 3,90 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa jumlah tugas yang diberikan sesuai dengan kapasitas saya, dan merasa bahwa beban kerja saya terkadang terlalu berat untuk diselesaikan dalam waktu yang tersedia. Kemudian indikator Usaha atau tenaga mendapatkan nilai sebesar 3,87 dikategorikan tinggi, berikutnya indikator Performansi mendapatkan nilai sebesar 3,81 dikategorikan tinggi. Dan untuk nilai rata-rata keseluruhan yang didapat oleh variabel Beban kerja adalah 3,86 yang artinya variabel Beban kerja dikategorikan tinggi.

4. Tanggapan Responden Tentang Variabel Perilaku kerja inovatif

Tabel 5. 9 Tanggapan responden terhadap perilaku kerja inovatif

No.	Indikator			Total Rata-rata	Keterangan
1.	Mengeksplor ide	Z1.1	3.56	3.55	Tinggi
		Z1.2	3.85		
		Z1.3	3.24		
2.	Mengembangkan ide	Z1.4	3.66	3.72	Tinggi
		Z1.5	3.58		
		Z1.6	3.92		
3.	Mencari dukungan untuk ide	Z1.7	3.58	3.70	Tinggi
		Z1.8	3.59		
		Z1.9	3.94		
4.	Menerapkan ide	Z1.10	3.67	3.80	Tinggi
		Z1.11	3.87		

No.	Indikator			Total Rata-rata	Keterangan
		Z1.12	3.86		
Perilaku Kerja Inovatif				3.69	Tinggi

Sumber: Lampiran 3, Data Diolah (2025)

Perilaku kerja inovatif terdiri dari empat indikator masing-masing indikator menjadi tiga item pernyataan, pada kuesioner tabel diatas menunjukkan pengumpulan data dan hasil perhitungan tanggapan responden terhadap variabel perilaku kerja inovatif, variabel ini terdiri dari 4 indikator yaitu mengeksplor ide, mengembangkan ide, mencari dukungan untuk ide, dan menerapkan ide. Dari keempat indikator nilai rata-rata yang paling tinggi adalah Menerapkan ide mendapatkan nilai sebesar 3,80 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan berusaha merealisasikan ide-ide baru dalam pekerjaan sehari-hari, dan tetap berkomitmen untuk menerapkan ide baru meskipun menghadapi tantangan atau hambatan. Kemudian indikator Mengembangkan ide mendapatkan nilai sebesar 3,72 dikategorikan tinggi, indikator Mencari dukungan untuk ide mendapatkan nilai sebesar 3,70 dikategorikan tinggi, dan indikator Mengeksplor ide mendapatkan nilai sebesar 3,55 dikategorikan tinggi. Dan untuk nilai rata-rata keseluruhan yang didapat oleh variabel Perilaku kerja inovatif adalah 3,69 yang artinya variabel Perilaku kerja inovatif dikategorikan tinggi.

5. Tanggapan Responden Tentang Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 5. 10 Tanggapan responden terhadap kinerja karyawan

No.	Indikator			Total Rata-rata	Keterangan
1.	Kualitas hasil kerja	Y.1	3.94	3.98	Tinggi
		Y.2	3.97		
		Y.3	4.03		
2.	Kuantitas	Y.4	3.86	3.96	Tinggi
		Y.5	3.97		
		Y.6	4.05		
3.	Ketepatan waktu	Y.7	3.97	3.95	Tinggi
		Y.8	3.89		
		Y.9	4.04		

No.	Indikator			Total Rata-rata	Keterangan
4.	Efektivitas	Y.10	4.02	3.97	Tinggi
		Y.11	3.89		
		Y.12	4.00		
Kinerja Karyawan				3.66	Tinggi

Sumber: Lampiran 3, Data Diolah (2025)

Kinerja karyawan terdiri dari empat indikator masing-masing indikator menjadi tiga item pernyataan, pada kuesioner tabel diatas menunjukkan pengumpulan data dan hasil perhitungan tanggapan responden terhadap variabel employee performance, variabel ini terdiri dari 4 indikator yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas. Dari keempat indikator nilai rata-rata yang paling tinggi adalah Kualitas hasil kerja mendapatkan nilai sebesar 3,98 dikategorikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa Karyawan merasa kualitas hasil kerja memenuhi persyaratan yang sudah ditentukan sebelumnya, dan merasa kualitas hasil kerja diatas persyaratan yang sudah ditentukan sebelumnya. Kemudian indikator Efektivitas mendapatkan nilai sebesar 3,97 dikategorikan tinggi, indikator Kuantitas mendapatkan nilai sebesar 3,96 dikategorikan tinggi, indikator Ketepatan waktu mendapatkan nilai sebesar 3,95 dikategorikan tinggi. Dan untuk nilai rata-rata keseluruhan yang didapat oleh variabel Kinerja Karyawan adalah 3,66 yang artinya variabel Kinerja Karyawan dikategorikan tinggi.

5.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Instrumen yang digunakan dalam mengumpulkan data haruslah memenuhi dua persyaratan penting yaitu validitas dan reliabilitas. Untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen dalam penelitian ini digunakan 30 responden uji.

Uji Validitas Instrumen

Validitas menunjukkan seberapa tepat sebuah instrumen mengukur sebuah konsep tertentu yang harus diukur. Dengan kata lain, validitas mempersoalkan apakah instrumen yang digunakan untuk mengukur suatu atribut, betul-betul mengukur atribut yang dimaksud, sehingga dapat diketahui instrumen itu berguna atau tidak. Validitas berarti juga sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur (Singarimbun dan Effendi, 2014: 73).

Perhitungan uji validitas pada penelitian ini merupakan metode Korelasi Pearson dengan melihat nilai signifikan yang terdapat pada tabel, Hair et al, (2021) menyatakan bahwa corrected item total correlation minimal sebesar 0,3 supaya item pertanyaan tersebut dapat digunakan dalam pengolahan data selanjutnya, sehingga apabila hasil analisis corrected item total correlation mendapatkan nilai diatas 0,30 maka dapat dikatakan valid, tetapi jika nilai korelasi menunjukkan angka dibawah 0,3 maka item pernyataan dinyatakan tidak valid.

Tabel 5. 11 Uji Validitas Instrumen variabel organisasional komitmen

Variabel	Item Pertanyaan	Corrected item total correlation	Keterangan
Organisasional Komitmen	X1.1	0.389	Valid
	X1.2	0.500	Valid
	X1.3	0.500	Valid
	X1.4	0.777	Valid
	X1.5	0.524	Valid
	X1.6	0.746	Valid
	X1.7	0.525	Valid
	X1.8	0.415	Valid
	X1.9	0.478	Valid

Sumber : Lampiran 4, Data Diolah (2025)

Tabel diatas menunjukan bahwa variabel Organisasional Komitmen terdiri dari 3 indikator dengan jumlah item pertanyaan sebanyak 9 item. Hasil uji validitas dari 9 item pertanyaan tersebut mendapatkan nilai korelasi diatas 0,3 atau yang paling tinggi adalah 0,777 dan yang paling kecil adalah 0,389, hal ini menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk memebentuk variabel Organisasional Komitmen dapat dikatakan valid.

Tabel 5. 12 Uji Validitas Instrumen variabel fleksibilitas waktu kerja

Variabel	Item Pertanyaan	Corrected item total correlation	Keteranga n
Fleksibilitas Waktu Kerja	X2.1	0.440	Valid
	X2.2	0.668	Valid

Variabel	Item Pertanyaan	Corrected item total correlation	Keterangan
	X2.3	0.566	Valid
	X2.4	0.651	Valid
	X2.5	0.797	Valid
	X2.6	0.724	Valid
	X2.7	0.553	Valid
	X2.8	0.418	Valid
	X2.9	0.349	Valid
	X2.10	0.704	Valid
	X2.11	0.648	Valid
	X2.12	0.536	Valid

Sumber : Lampiran 4, Data Diolah (2025)

Tabel diatas menunjukan bahwa variabel Fleksibilitas Waktu Kerja terdiri dari 4 indikator dengan jumlah item pertanyaan sebanyak 12 item. Hasil uji validitas dari 12 item pertanyaan tersebut mendapatkan nilai korelasi diatas 0,3 atau yang paling tinggi adalah 0,797 dan yang paling kecil adalah 0,349, hal ini menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk memebentuk variabel Fleksibilitas Waktu Kerja dapat dikatakan valid.

Tabel 5. 13 Uji Validitas Instrumen variabel beban kerja

Variabel	Item Pertanyaan	Corrected item total correlation	Keterangan
Beban kerja	X3.1	0.577	Valid
	X3.2	0.691	Valid
	X3.3	0.587	Valid
	X3.4	0.395	Valid
	X3.5	0.740	Valid
	X3.6	0.572	Valid
	X3.7	0.577	Valid
	X3.8	0.691	Valid
	X3.9	0.587	Valid

Sumber : Lampiran 4, Data Diolah (2025)

Tabel diatas menunjukan bahwa variabel beban kerja terdiri dari 3 indikator dengan jumlah item pertanyaan sebanyak 9 item. Hasil uji validitas dari 9 item pertanyaan tersebut mendapatkan nilai korelasi diatas 0,3 atau yang paling tinggi adalah 0,740 dan yang paling kecil adalah 0,395, hal ini menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk memebentuk variabel Beban kerja dapat dikatakan valid.

Tabel 5. 14 Uji Validitas Instrumen variabel perilaku kerja inovatif

Variabel	Item Pertanyaan	Corrected item total correlation	Keterangan
Perilaku kerja inovatif	Z1.1	0.836	Valid
	Z1.2	0.360	Valid
	Z1.3	0.675	Valid
	Z1.4	0.836	Valid
	Z1.5	0.576	Valid
	Z1.6	0.663	Valid
	Z1.7	0.829	Valid
	Z1.8	0.566	Valid
	Z1.9	0.658	Valid
	Z1.10	0.406	Valid
	Z1.11	0.372	Valid
	Z1.12	0.784	Valid

Sumber : Lampiran 4, Data Diolah (2025)

Tabel diatas menunjukan bahwa variabel perilaku kerja inovatif terdiri dari 4 indikator dengan jumlah item pertanyaan sebanyak 12 item. Hasil uji validitas dari 12 item pertanyaan tersebut mendapatkan nilai korelasi diatas 0,3 atau yang paling tinggi adalah 0,836 dan yang paling kecil adalah 0,360, hal ini menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk memebentuk variabel Perilaku kerja inovatif dapat dikatakan valid.

Tabel 5. 15 Uji Validitas Instrumen variabel kinerja karyawan

Variabel	Item Pertanyaan	Corrected item total correlation	Keterangan
Kinerja Karyawan	Y.1	0.316	Valid

Variabel	Item Pertanyaan	Corrected item total correlation	Keterangan
	Y.2	0.600	Valid
	Y.3	0.727	Valid
	Y.4	0.728	Valid
	Y.5	0.611	Valid
	Y.6	0.636	Valid
	Y.7	0.750	Valid
	Y.8	0.765	Valid
	Y.9	0.642	Valid
	Y.10	0.302	Valid
	Y.11	0.325	Valid
	Y.12	0.714	Valid

Sumber : Lampiran 4, Data Diolah (2025)

Tabel diatas menunjukan bahwa variabel kinerja karyawan terdiri dari 4 indikator dengan jumlah item pertanyaan sebanyak 12 item. Hasil uji validitas dari 12 item pertanyaan tersebut mendapatkan nilai korelasi diatas 0,3 atau yang paling tinggi adalah 0,765 dan yang paling kecil adalah 0,302, hal ini menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk memebentuk variabel Kinerja Karyawan dapat dikatakan valid.

Uji Reliabilitas Instrumen

Relibialitas adalah kemampuan suatu instrumen menunjukkan adanya konsistensi jawaban dari responden terhadap pertanyaan- pertanyaan dalam kuesioner dalam membentuk variabel. Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing- masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk atau faktor laten yang umum (Ferdinand, 2016:60).

Tabel 5. 16 Hasil Uji Relibialitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standart Cronbach's Alpha	Keterangan
Organisasional Komitmen	0,988	0,7	Reliabel
Fleksibilitas Waktu Kerja	0.984	0,7	Reliabel
Beban kerja	0,964	0,7	Reliabel

Perilaku kerja inovatif	0,845	0,7	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,892	0,7	Reliabel

Sumber: Lampiran 4, Data Diolah (2025)

Hasil uji reliabilitas pada penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian adalah reliabel, karena seluruh nilai koefisien alpha dari masing-masing variabel penelitian lebih besar dari yang distandardkan yaitu 0,7, sehingga masing-masing item pertanyaan pada instrumen pengukuran dapat digunakan.

5.3. Penilaian kesesuaian model (*Measure of Fit*)

Penilaian kesesuaian model struktural penelitian perlu dilakukan untuk mengevaluasi kesesuaian input observasi dengan prediksi dari model yang diajukan (*proposed model*). Dari hasil rekonstruksi model struktural berbasis teori dan rasionalitas yang sudah dilakukan, maka pada model penelitian ini semua indikator menggunakan model reflektif. Pada analisis SEM WarpPLS penilaian kesesuaian model atau *Measure of Fit* akan melewati dua tahapan yaitu evaluasi model pengukuran (*Measure of Fit measurement Model*) atau *outer model* yang dilakukan untuk menilai reabilitas dan validitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten. Sedang evaluasi model struktural (*Measure of Fit struktural Model*) atau *inner model* untuk melihat seberapa besar hubungan antar variabel laten dengan melihat seberapa besar *variance* yang dapat dijelaskan dan untuk mengetahui signifikansi dari P-value. *Measurement of Fit overall Model* dilakukan untuk menunjukkan keseluruhan *Outer model* dan *Inner model* penelitian

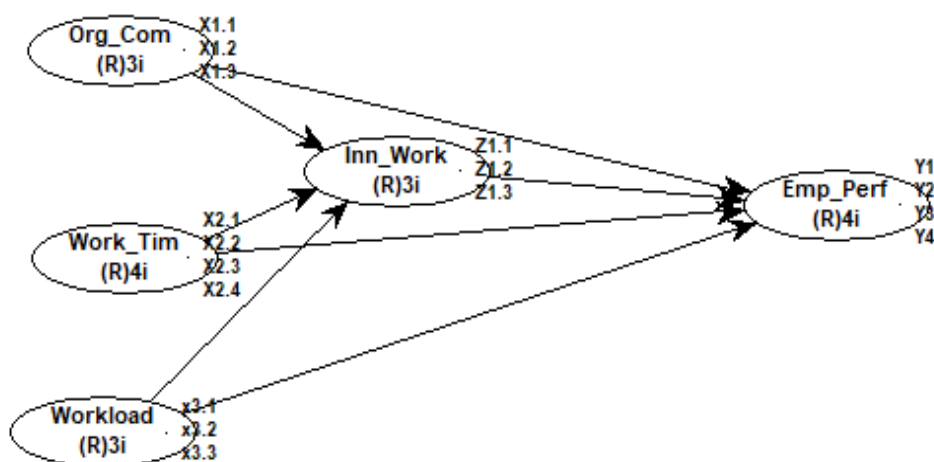
5.3.1 Model Penelitian dengan Menggunakan Partial Least Square (PLS)

Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan Partial Least Square (SEM-PLS) yang diproses melalui bantuan WarpPLS versi 7.0 Model dalam penelitian ini mencakup variabel laten eksogen yaitu Organisasional Komitmen, Fleksibilitas Waktu Kerja, Beban kerja masing-masing akan diuji pengaruhnya terhadap satu variabel laten endogen yaitu Perilaku kerja inovatif dan Kinerja Karyawan. Analisis PLS terbagi menjadi dua analisis evaluasi yaitu evaluasi outer model dan inner model

5.3.2 Model Pengukuran Outer Model

Outer model dievaluasi dengan cara melihat nilai validitas dan reliabilitas. Model yang diajukan pada penelitian dilakukan dengan menggunakan seluruh

indikator pada setiap konstruk. Model penelitian dianalisis dengan menggunakan dasar acuan kerangka model pada Gambar 3.1. Pengujian model dilakukan untuk melihat kesesuaian masing- masing indikator pada setiap dimensi yang menjadi acuan penurunan indikator penelitian. Apabila indikator dari setiap dimensi sudah reliable dan tepat mengukur tiap dimensi, maka penelitian dapat lebih akurat memprediksi hubungan antar variabel yang terjadi.



Gambar 5. 1 Model SEM Penelitian
Sumber: Lampiran 5, Data Diolah (2025)

5.3.2.1 Uji Validitas dan Relibialitas Variabel

Uji Validitas Variabel

1. Convergent Validity

Validitas konvergen merupakan korelasi antara skor indikator dengan skor konstruknya. Model PLS-SEM memenuhi convergent validity dapat dikatakan valid apabila nilai loading factor $> 0,7$ dan nilai AVE $> 0,5$ Hair (2021). Namun, pada penelitian yang bersifat eksplorasi, nilai lebih dari 0,6 sudah dianggap memadai Hair (2021). Nilai loading factor menunjukkan bobot dari setiap indikator/item sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Nilai loading factor dari setiap indikator terhadap konstruk masing- masing diukur dengan menggunakan algoritma pada program WrapPLS.

Hasil analisis SEM model penelitian, didapat nilai loading factor untuk semua indikator telah mencapai nilai $> 0,7$. Nilai item yang dihasilkan oleh masing-masing konstruk variabel penelitian telah memenuhi nilai standar Convergent

Validity karena semua faktor bernilai $>0,7$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk adalah valid. Hasil loading factor dapat dilihat lebih jelas pada tabel 5.17.

Tabel 5. 17 Indikator Variabel Penelitian

Indikator	Organisasional Komitmen	Fleksibilitas Waktu Kerja	Beban kerja	Perilaku kerja inovatif	Kinerja Karyawan
X1.1	0.842				
X1.2	0.779				
X1.3	0.745				
X2.1		0.799			
X2.2		0.738			
X2.3		0.800			
X2.4		0.762			
X3.1			0.705		
X3.2			0.727		
X3.3			0.898		
Z1.1				0.840	
Z1.2				0.720	
Z1.3				0.728	
Y.1					0.808
Y.2					0.762
Y.3					0.751
Y.4					0.826

Sumber: Lampiran 5, Data Diolah (2025)

Berdasarkan tabel 5.17, di atas bahwa semua loading factor memiliki nilai diatas 0.7 sehingga semua indikator sudah memenuhi syarat dalam validitas konvergen.

Tabel 5. 18 Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel Laten	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
Organisasional Komitmen	0,783
Fleksibilitas Waktu Kerja	0.606
Beban kerja	0,759
Perilaku kerja inovatif	0.703
Kinerja Karyawan	0.815

Sumber: Lampiran 5, Data Diolah (2025)

Berdasarkan tampilan output tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi uji validitas konvergen, yaitu AVE di atas 0,5.

2. Discriminant Validity

Pada validitas diskriminan digunakan nilai *cross loading* dengan tujuan untuk memeriksa instrumen penelitian dalam menjelaskan atau merefleksikan variabel laten. Suatu model mempunyai validitas diskriminan yang baik jika setiap nilai *loading* dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dibandingkan dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Uji validitas diskriminan dapat dilihat pada tabel *cross loading* yang dinilai berdasarkan *cross loading* antara indikator dengan konstruksya

Tabel 5. 19 Cross loading

Indikator	Organisasional Komitmen	Fleksibilitas Waktu Kerja	Beban kerja	Perilaku kerja inovatif	Kinerja Karyawan
X1.1	0.749	0.496	0.297	0.146	0.206
X1.2	0.838	0.206	-0.028	0.795	0.396
X1.3	0.790	0.173	-0.050	0.759	0.678
X2.1	0.144	0.806	0.461	0.075	0.335
X2.2	0.199	0.685	0.433	0.091	0.337
X2.3	0.250	0.607	0.349	0.193	0.285
X2.4	0.369	0.732	0.107	0.263	0.400
X3.1	0.068	0.311	0.802	0.069	0.227

Indikator	Organisasional Komitmen	Fleksibilitas Waktu Kerja	Beban kerja	Perilaku kerja inovatif	Kinerja Karyawan
X3.2	-0.103	0.345	0.845	-0.111	0.102
X3.3	0.112	0.502	0.787	0.091	0.329
Z1.1	0.438	0.206	-0.028	0.795	0.396
Z1.2	0.490	0.173	-0.050	0.759	0.678
Z1.3	0.489	0.119	0.118	0.775	0.364
Y.1	0.690	0.173	-0.050	0.459	0.778
Y.2	0.202	0.583	0.345	0.188	0.799
Y.3	0.232	0.451	0.430	0.187	0.682
Y.4	0.403	0.089	0.027	0.403	0.709

Sumber: Lampiran 5, Data Diolah (2025)

Nilai *cross-loading* pada table diatas merupakan pendekatan paling pertama dalam menilai indikator setiap variabel konstruk. Nilai outer model terkait dengan variabel indikator dari setiap variabel konstruk harus lebih besar dibandingkan dengan nilai *cross-loading* yang lain. Dapat dilihat dari table diatas bahwa nilai *outer loading* dari setiap variabel indikator dari variabel konstruk terkait lebih besar dibandingkan dengan nilai *cross-loading*. Sehingga validitas diskriminan terpenuhi.

Uji Reliabilitas Variabel

Setelah menyelesaikan pengukuran pada uji validitas, analisis dilanjutkan dengan melakukan pengukuran pada uji reliabilitas yang terdiri dari composite reliability dan cronbach alpha. sebuah konstruk dapat dikatakan reliable jika nilai composite reliability dan cronbach alpha $> 0,7$. Jika nilai composite reliability dan cronbach alpha tidak $> 0,7$ maka indikator yang digunakan tidak dapat dinyatakan sebagai reliable atau konsisten untuk ukuran konstruk.

Tabel 5.20 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel Laten	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Organisasional Komitmen	0,727	0,716
Fleksibilitas Waktu Kerja	0.770	0.802
Beban kerja	0,759	0,853

Perilaku kerja inovatif	0.703	0.820
Kinerja Karyawan	0.815	0,738

Sumber: Lampiran 5, Data Diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4.19, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* pada tiap variabel laten > 0,7, sehingga bisa disimpulkan bahwa setiap variabel laten dalam penelitian ini bisa dinyatakan reliable. Evaluasi *composite reliability* dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk dan nilai *cronbach alpha*. Suatu konstruk dikatakan reliable jika nilai *composite reliability*-nya diatas 0,7 dan nilai *cronbach alpha* disarankan diatas 0,6.

5.3.3 Model Pengukuran Inner Model

Setelah melakukan uji outer model, maka langkah selanjutnya yaitu melakukan uji inner model. Pengujian inner model atau model structural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R square dari model penelitian. Saputra & Asfar (2024) mendefinisikan inner model sebagai penggambaran hubungan antara variabel laten. Inner model dalam PLS dievaluasi dengan cara melihat hasil nilai rendah dari 0.3 maka nilai tersebut dipertimbangkan sebagai efek yang nihil atau sangat lemah, jika nilai Rsquare berada diantara 0.3 dan 0.5 maka memiliki efek yang lemah, selanjutnya jika nilai R-square berada diantara 0.5 dan 0.7 maka memiliki efek yang moderate, dan jika nilai RSquare lebih besar dari 0.7 maka dapat dikategorikan memiliki efek yang kuat.

Tabel 5.21 Nilai R-Square

Variabel Laten	R Square
Perilaku kerja inovatif	0,878
Kinerja Karyawan	0.550

Sumber: Lampiran 5, Data Diolah (2025)

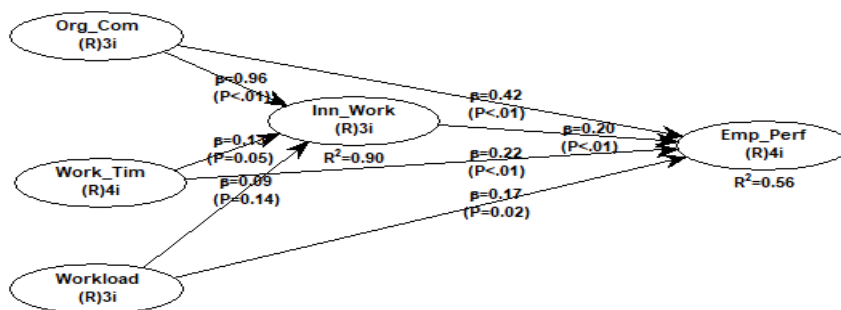
Pemeriksaan model dapat dilihat dari nilai R square, artinya model dapat menjelaskan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen sebagai berikut:

- Variasi variabel Organisasional Komitmen, Fleksibilitas Waktu Kerja dan Beban kerja berpengaruh sebesar 87,8% terhadap Perilaku kerja inovatif. Sedangkan sisanya dijelaskan oleh variasi variabel lain diluar model penelitian sebesar 12,2%.
- Variasi variabel Organisasional Komitmen, Fleksibilitas Waktu Kerja, Beban

kerja dan Perilaku kerja inovatif berpengaruh sebesar 55,0% terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan sisanya dijelaskan oleh variasi variabel lain diluar model penelitian sebesar 45,0%.

5.4. Pengujian Hipotesis

Analisis untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai pada *path coefficient* (koefisien jalur) pada *structural model* (struktur model), seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5.22. Pengujian hipotesis didasarkan pada measures of fit pada model struktural, yaitu berdasarkan nilai signifikansi estimasi parameternya. Analisis menggunakan WarpPLS 7. Nilai dari *path coefficient* ini jika dikembalikan pada model empiris penelitian yang dikonstruksi akan nampak menjadi seperti Gambar 5.2, yang akan memudahkan dalam memberikan gambaran untuk melakukan pengujian hipotesis penelitian.



Gambar 5.2 Koefisien jalur model penelitian

(B= koefisien; p= probabilitas; R2= determinasi)

Sumber : Lampiran 5, Data Diolah (2025)

Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai estimasi signifikansi parameter akan signifikan jika $p\text{-values} \leq 0.05$. Hasil pengujian hipotesis model penelitian yang terlihat pada Table 5.22.

Tabel 5.22 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Coefficient	T Statistik	P-Value	Keterangan
1.	Organisasional Komitmen → Perilaku kerja inovatif karyawan	0.957	10.181	0.000	Signifikan
2.	Organisasional	0.417	4.992	0.000	Signifikan

Hipotesis	Pengaruh	Coefficient	T Statistik	P-Value	Keterangan
	Komitmen → Kinerja Karyawan				
3.	Organisasional Komitmen → Perilaku kerja inovatif karyawan → Kinerja Karyawan	0.188	2.873	0.000	Signifikan
4.	Fleksibilitas Waktu Kerja → Perilaku kerja inovatif karyawan	0.130	2.621	0.042	Signifikan
5.	Fleksibilitas Waktu Kerja → Kinerja Karyawan	0.215	3.521	0.003	Signifikan
6.	Fleksibilitas Waktu Kerja → Perilaku kerja inovatif karyawan → Kinerja Karyawan	0.026	1.902	0.372	Tdk. Signifikan
7.	Beban kerja → Perilaku kerja inovatif karyawan	0.085	1.906	0.144	Tdk. Signifikan
8.	Beban kerja → Kinerja Karyawan	0.171	2.391	0.016	Signifikan
9.	Beban kerja → Perilaku kerja inovatif karyawan → Kinerja Karyawan	0.017	1.048	0.443	Tdk. Signifikan
10.	Perilaku kerja inovatif karyawan → Kinerja Karyawan	0.197	2.928	0.006	Signifikan

Berdasarkan tabel di atas maka hasil dari pengujian hipotesis dapat diuraikan sebagai berikut:

5.4.1 Organisasional Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia

Berdasarkan tabel 5.22, koefisien jalur pengaruh organisasional komitmen terhadap perilaku kerja inovatif karyawan sebesar 0.957 (bernilai positif) dengan nilai P values 0,000. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa organisasional komitmen berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan, dimana semakin baik organisasional komitmen pada perusahaan maka semakin meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa Organisasional Komitmen berpengaruh secara signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia sehingga hipotesis penelitian diterima.

5.4.2 Organisasional Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia

Berdasarkan tabel 5.22, koefisien jalur pengaruh organisasional komitmen terhadap kinerja karyawan sebesar 0,417 (bernilai positif) dengan nilai P values 0,000. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa organisasional komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin baik organisasional komitmen pada perusahaan maka semakin meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa organisasional komitmen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia sehingga hipotesis penelitian diterima.

5.4.3 Organisasional Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Perilaku kerja inovatif karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia

Berdasarkan tabel 5.22, koefisien jalur pengaruh organisasional komitmen terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif karyawan sebesar 0.188 (bernilai positif) dengan nilai P values 0.000. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa organisasional komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif karyawan, dimana semakin baik perilaku kerja inovatif karyawan perusahaan maka dapat meningkatkan pengaruh organisasional komitmen terhadap kinerja karyawan PT. Ruang Raya Indonesia. Dengan demikian hipotesis penelitian diterima.

5.4.4 Fleksibilitas Waktu Kerja berpengaruh signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia

Berdasarkan tabel 5.22, koefisien jalur pengaruh fleksibilitas waktu kerja terhadap perilaku kerja inovatif karyawan sebesar 0,130 (bernilai positif) dengan nilai P values 0,042. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa fleksibilitas waktu

kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan, dimana semakin baik fleksibilitas waktu kerja karyawan di perusahaan maka semakin meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa fleksibilitas waktu kerja berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia sehingga hipotesis penelitian diterima.

5.4.5 Fleksibilitas Waktu Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 5.22, koefisien jalur pengaruh fleksibilitas waktu kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,215 (bernilai positif) dengan nilai P values 0,003. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa fleksibilitas waktu kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin baik fleksibilitas waktu kerja yang dimiliki oleh karyawan di perusahaan maka semakin meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa fleksibilitas waktu kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada di PT. Ruang Raya Indonesia sehingga hipotesis penelitian diterima.

5.4.6 Fleksibilitas Waktu Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Perilaku kerja inovatif karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia

Berdasarkan tabel 5.22, koefisien jalur pengaruh fleksibilitas waktu kerja terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif karyawan sebesar 0.026 (bernilai positif) dengan nilai P values 0.372. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa fleksibilitas waktu kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif karyawan, dimana perilaku kerja inovatif karyawan perusahaan belum dapat meningkatkan pengaruh fleksibilitas waktu kerja terhadap kinerja karyawan PT. Ruang Raya Indonesia. Dengan demikian hipotesis penelitian tidak diterima.

5.4.7 Beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia

Berdasarkan tabel 5.22, koefisien jalur pengaruh beban kerja terhadap perilaku kerja inovatif karyawan sebesar 0,085 (bernilai positif) dengan nilai P values 0.144. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin sesuai beban kerja yang dimiliki oleh karyawan di perusahaan belum dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap

perilaku kerja inovatif karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia sehingga hipotesis penelitian tidak diterima.

5.4.8 Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia

Berdasarkan tabel 5.22, koefisien jalur pengaruh beban kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,171 (bernilai positif) dengan nilai P values 0,016. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dimana semakin baik Beban kerja yang dilakukan oleh karyawan perusahaan maka semakin meningkatkan Kinerja Karyawan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa Beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia sehingga hipotesis penelitian diterima.

5.4.9 Beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Perilaku kerja inovatif karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia

Berdasarkan tabel 5.22, koefisien jalur pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif karyawan sebesar 0.017 (bernilai positif) dengan nilai P values 0.443. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif karyawan, dimana semakin baik perilaku kerja inovatif karyawan perusahaan belum dapat meningkatkan pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan PT. Ruang Raya Indonesia. Dengan demikian hipotesis penelitian tidak diterima.

5.4.10 Perilaku kerja inovatif karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia

Berdasarkan tabel 5.22, koefisien jalur pengaruh perilaku kerja inovatif karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,197 (bernilai positif) dengan nilai P values 0,006. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa perilaku kerja inovatif karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin baik perilaku kerja inovatif karyawan maka semakin meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa perilaku kerja inovatif karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia sehingga hipotesis penelitian diterima.

5.5. Pembahasan

Hasil analisis dari beberapa pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian ini selanjutnya akan dilakukan pembahasan sehingga dapat diberikan gambaran jelas mengenai pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Adapun variabel-variabel dalam penelitian ini yakni variabel Organisasional Komitmen (X1),

Fleksibilitas Waktu Kerja (X2) dan Beban kerja (X3) sebagai variabel independen, Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen dan Perilaku kerja inovatif karyawan (Z) sebagai variabel mediasi.

5.5.1 Organisasional Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Perilaku kerja inovatif karyawan

Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa organisasional komitmen berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan, dengan demikian bahwa organisasional komitmen memberi penguatan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Bukti ini menunjukkan bahwa organisasional komitmen di PT. Ruang Raya Indonesia menurut responden sudah baik. Hal ini tercermin dari jawaban responden yang menyebutkan bahwa saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini, dan merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi ini. Bahkan saya tetap bertahan di organisasi ini karena mempertimbangkan manfaat yang saya peroleh.

Komitmen organisasi sebagai suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan atau tidak ingin meninggalkannya (Greenberg & Baron, 2013). Menurut Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl-Bean (2014) bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi. Menurut Luthan (1985); Wibowo (2014: 188) komitmen organisasi sering didefinisikan sebagai :

- a. Sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.
- b. Keinginan untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi.
- c. Keyakinan yang pasti dalam dan penerimaan atas nilai – nilai dan tujuan organisasi.

Penelitian ini, sesuai dengan hasil temuan Jafri (2010) yang menyatakan bahwa perilaku inovatif berhubungan positif dengan komitmen afektif dan berhubungan negatif dengan komitmen berkelanjutan. Muhamad et al. (2023) menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif dan komitmen organisasi dapat menciptakan kinerja bisnis yang sukses seperti peningkatan penjualan, laba, kepuasan, pangsa pasar, produktivitas tinggi, loyalitas karyawan, dan turnover karyawan yang rendah. Penelitian ini, juga sesuai dengan hasil temuan Vuong et al. (2022) yang mengungkapkan bahwa tingkat dukungan sosial yang tinggi di tempat kerja dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan. Juga menunjukkan bahwa hubungan positif ini sebagian dimediasi oleh komitmen organisasi dan perilaku kerja

inovatif. Selain itu, iklim inovatif memperkuat hubungan positif antara dukungan sosial dan perilaku kerja inovatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan dan dominan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia (Ruangguru). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, semakin besar pula kemungkinan mereka untuk menunjukkan perilaku kerja yang inovatif. Sebagai perusahaan teknologi pendidikan (edutech) terkemuka, Ruangguru beroperasi di lingkungan yang sangat dinamis dan kompetitif. Inovasi adalah kunci keberlangsungan dan pertumbuhan bisnis Ruangguru. Dalam konteks ini, komitmen karyawan menjadi fondasi penting. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi tidak hanya merasakan ikatan emosional dan loyalitas terhadap perusahaan, tetapi juga merasa bertanggung jawab atas kesuksesan dan kemajuan Ruangguru.

Dampak dominan komitmen organisasional terhadap perilaku kerja inovatif di PT. Ruang Raya Indonesia menggarisbawahi bahwa investasi dalam membangun dan mempertahankan komitmen karyawan bukanlah sekadar upaya HR, melainkan strategi bisnis fundamental untuk mendorong inovasi. Dengan karyawan yang berkomitmen, Ruangguru dapat memastikan bahwa mereka tidak hanya memiliki tenaga kerja yang setia, tetapi juga sumber daya manusia yang paling berharga untuk terus berinovasi dan mempertahankan posisinya sebagai pemimpin di industri edutech.

Secara mendalam Indikator affective commitment berkontribusi dominan membentuk organisasional komitmen, sementara indikator normative commitment berkontribusi terkecil pembentuk variabel organisasional komitmen. Oleh karena itu permasalahan normative commitment memang masih perlu dievaluasi, karena salah satu komponen utama organisasional komitmen adalah karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di organisasi ini, dan juga merasa bertanggung jawab untuk tetap bekerja di organisasi ini karena telah memberikan banyak kesempatan. Hal ini perlu di galakkan kembali agar karyawan memiliki komitmen yang tinggi.

5.5.2 Organisasional Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa organisasional komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. dengan demikian bahwa organisasional komitmen memberi penguatan terhadap kinerja karyawan. bukti ini menunjukkan bahwa organisasional komitmen di PT. Ruang Raya Indonesia menurut responden sudah baik. Hal ini tercermin dari jawaban responden yang

menyebutkan bahwa responden merasa bahwa meninggalkan organisasi ini akan berdampak besar terhadap stabilitas keuangan saya. Bahkan saya merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di organisasi ini, dan merasa bertanggung jawab untuk tetap bekerja di organisasi ini karena telah memberikan banyak kesempatan bagi saya.

Hasil penelitian ini mempertegas pernyataan Colquit et al. (2013) dan Wibowo (2014) bahwa komitmen organisasi adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai seorang anggota organisasi atau meninggalkan untuk pekerjaan lain.

Hasil penelitian ini, sesuai dengan hasil temuan Posumah & Moridu (2022) yang membuktikan bahwa *organizational commitment* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Akbar et al. (2017) juga menyebutkan bahwa banyak hal yang mendukung sumber daya manusia untuk memiliki kualitas dan kinerja yang baik, salah satunya adalah komitmen karyawan yang bersangkutan terhadap perusahaan. Komitmen organisasi mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan bagaimana hasil yang seharusnya. Karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan cenderung menunjukkan kualitas yang baik, lebih totalitas terhadap pekerjaan dan tingkat turnover perusahaan pun rendah. Selanjutnya Astuti, D. (2022) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Temuan ini menegaskan bahwa karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam pekerjaan mereka. Komitmen organisasional merujuk pada ikatan psikologis seorang individu dengan organisasinya, yang tercermin dalam keyakinan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk berupaya keras demi organisasi, dan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Bagi Ruangguru, sebagai perusahaan teknologi pendidikan yang berorientasi pada inovasi dan dampak sosial, memiliki karyawan yang berkomitmen adalah aset krusial. Lingkungan kerja yang cepat berubah dan kompetitif menuntut karyawan tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga dedikasi dan keselarasan dengan visi perusahaan.

5.5.3 Organisasional Komitmen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Kerja Inovatif

Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa organisasional komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif karyawan. Hasil penelitian ini mempertegas temuan Shanker et al (2017) dan

Himpi & Sinaga (2024) bahwa perilaku inovatif dapat berperan sebagai variabel mediasi yang berkaitan dengan kinerja organisasi maupun kinerja karyawan.

Dengan demikian bahwa organisasional komitmen memberi penguatan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif karyawan. Hal ini menginformasikan bahwa perilaku kerja inovatif adalah variabel intervening yang baik, pada hubungan organisasional komitmen dengan kinerja karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui organisasional komitmen dan perilaku kerja inovatif karyawan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang sangat berkomitmen cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih inovatif, dan pada gilirannya, perilaku inovatif inilah yang secara substansial meningkatkan kinerja mereka. Penelitian ini menegaskan model hubungan yang kuat di Ruangguru: komitmen organisasional tidak hanya membuat karyawan setia, tetapi juga secara signifikan memicu perilaku kerja inovatif mereka. Selanjutnya, perilaku kerja inovatif inilah yang menjadi pendorong utama peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, bagi PT. Ruang Raya Indonesia, investasi dalam membangun dan mempertahankan komitmen karyawan adalah strategi fundamental yang akan berlipat ganda dampaknya melalui inovasi yang dihasilkan karyawan, pada akhirnya mengarah pada kinerja organisasi yang berkelanjutan dan superior di pasar edutech yang dinamis.

5.5.4 Fleksibilitas Waktu Kerja berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan

Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa fleksibilitas waktu kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. dengan demikian bahwa fleksibilitas waktu kerja memberi penguatan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Bukti ini menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja di PT. Ruang Raya Indonesia menurut responden sudah baik. Hal ini tercermin dari jawaban responden yang menyebutkan bahwa responden dapat menyeimbangkan antara tanggung jawab pekerjaan dan waktu untuk keluarga, dan responden juga dapat mengatur waktu kerja agar tetap bisa menghadiri acara keluarga penting. Bahkan saya dapat dengan mudah bertukar jadwal kerja dengan rekan kerja jika diperlukan, dan perusahaan memiliki kebijakan yang fleksibel terkait pertukaran jadwal kerja antar karyawan.

Fleksibilitas waktu kerja adalah pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal, yang memfasilitasi karyawan dalam hal kebijakan berapa lama, kapan dan di mana

karyawan bekerja (Kezia et al., 2014). Griffin (2013) menyebutkan bahwa fleksibilitas waktu kerja merupakan waktu kerja yang dimampatkan yang didiskusikan sebelumnya memberikan waktu libur kepada karyawan selama jam kerja "normal", tetapi mereka masih mengikuti waktu regular dan telah ditentukan pada hari-hari ketika mereka bekerja.

Hasil penelitian ini pertegas pernyataan Hatta (2011), yang menyatakan bahwa dampak positif dari fleksibilitas kerja yaitu diduga mampu mengurangi masalah keluarga dan masalah pekerjaan yang nantinya mungkin akan terjadi dilingkungan pekerjaan. Hasil penelitian ini, sesuai dengan hasil temuan Rahman et al. (2020) yang menyatakan bahwa persepsi karyawan tentang pengaturan kerja fleksibel tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, pengaturan kerja fleksibel berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif, perilaku kerja inovatif berhubungan positif dengan kinerja karyawan dan hubungan ini dimediasi oleh perilaku kerja inovatif.

Indikator Karyawan mudah mendapatkan libur untuk keperluan keluarga berkontribusi dominan membentuk Fleksibilitas Waktu Kerja, sementara indikator Karyawan memiliki kemudahan untuk bertukar waktu kerja dengan rekan kerja ketika karyawan berhalangan untuk bekerja berkontribusi terkecil pembentuk variabel Fleksibilitas Waktu Kerja. Oleh karena itu permasalahan Karyawan memiliki kemudahan untuk bertukar waktu kerja dengan rekan kerja ketika karyawan berhalangan untuk bekerja memang masih perlu dievaluasi, karena salah satu komponen utama Fleksibilitas Waktu Kerja adalah bahwa seharusnya karyawan dapat dengan mudah bertukar jadwal kerja dengan rekan kerja jika diperlukan, dan perusahaan memiliki kebijakan yang fleksibel terkait pertukaran jadwal kerja antar karyawan, dan permasalahan ini perlu ditindak lanjuti.

5.5.5 Fleksibilitas Waktu Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa fleksibilitas waktu kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, bahwa ketika karyawan diberikan otonomi dan pilihan dalam mengelola jadwal kerja mereka, kinerja mereka cenderung meningkat secara signifikan. Bukti ini menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia menurut responden sudah baik. Hal ini tercermin dari jawaban responden yang menyebutkan bahwa responden dapat mengajukan libur dengan mudah jika ada keperluan keluarga mendesak, dan tidak mengalami kesulitan dalam mendapatkan izin tidak masuk kerja untuk keperluan keluarga.

Penelitian ini, sesuai dengan hasil temuan Anser et al. (2021) yang

menyebutkan bahwa hubungan manajemen pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan fleksibilitas fungsional untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif di antara pekerja lini produksi. Hasil penelitian juga sesuai dengan hasil temuan Javed et al. (2017) yang membuktikan bahwa SDM yang fleksibel berdampak positif pada perilaku kerja yang inovatif, dan perilaku kerja yang inovatif berdampak positif pada inovasi perusahaan.

Dampak signifikan fleksibilitas waktu kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia menegaskan bahwa strategi ini merupakan investasi strategis yang memberikan win-win solution. Dengan memberdayakan karyawan untuk mengelola waktu mereka secara lebih efektif, Ruangguru tidak hanya meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan, tetapi juga secara langsung mendorong peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan retensi talenta. Fleksibilitas waktu kerja menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, inovatif, dan berkinerja tinggi, selaras dengan kebutuhan perusahaan teknologi modern seperti Ruangguru.

5.5.6 Fleksibilitas Waktu Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Kerja Inovatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia (Ruangguru) ketika dimediasi oleh perilaku kerja inovatif. Hal ini menginformasikan bahwa perilaku kerja inovatif adalah bukan variabel intervening yang baik, pada hubungan fleksibilitas waktu kerja dengan kinerja karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia.

Temuan bahwa fleksibilitas waktu kerja tidak signifikan memediasi pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif di PT. Ruang Raya Indonesia menggarisbawahi kompleksitas hubungan antarvariabel dalam lingkungan organisasi yang dinamis. Ini menunjukkan bahwa meskipun fleksibilitas waktu kerja mungkin memberikan manfaat lain, ia tidak secara otomatis diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja melalui jalur inovasi.

Hasil penelitian ini, berbeda dengan temuan Primandaru & Prawitasari (2022) yang menyebutkan perilaku kerja inovatif memediasi penuh pengaruh pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini, juga berbeda dengan temuan Prawitasari (2021) juga membuktikan bahwa perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan perilaku kerja inovatif memediasi secara penuh pengaruh antara pengaturan kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini perilaku inovatif

tidak dapat berperan sebagai variabel mediasi yang berkaitan dengan kinerja organisasi maupun kinerja karyawan.

Temuan ini menantang pandangan umum bahwa fleksibilitas waktu kerja selalu akan mendorong inovasi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja, dan mengindikasikan adanya faktor-faktor lain yang lebih dominan atau memoderasi hubungan ini di konteks Ruangguru.

Dalam hal dapat terjadi karena Ruangguru telah memiliki proses inovasi yang cukup terstandarisasi atau terstruktur yang kurang bergantung pada kebebasan waktu individu dan lebih pada alur kerja tim atau proyek yang terdefinisi. Dalam kasus ini, fleksibilitas individu tidak secara signifikan memengaruhi perilaku inovatif yang berdampak pada kinerja karena inovasi lebih didorong oleh proses internal dan kepemimpinan. Tersedianya deadline yang ketat dan target kinerja yang agresif. Meskipun ada fleksibilitas waktu, karyawan merasa terdorong untuk bekerja pada jam-jam tertentu yang paling efektif untuk memenuhi target. Bukan untuk mengembangkan ide inovatif yang memerlukan waktu eksplorasi lebih lama. Tekanan untuk "menghasilkan" lebih dominan daripada dorongan untuk "berinovasi melalui fleksibilitas."

5.5.7 Beban Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. dengan demikian bahwa beban kerja tidak memberi penguatan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Hal ini tercermin dari jawaban responden yang menyebutkan bahwa jumlah tugas yang diberikan tidak sesuai dengan kapasitas saya, dan saya merasa bahwa beban kerja saya terkadang terlalu berat untuk diselesaikan dalam waktu yang tersedia.

Beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Apabila seorang pekerja mampu menyelesaikan dan menyesuaikan diri terhadap sejumlah tugas yang diberikan, maka hal tersebut tidak menjadi suatu beban kerja. Namun, jika pekerja tidak berhasil maka tugas dan kegiatan tersebut menjadi suatu beban kerja (Vanchapo, 2020). Linda (2014) menyatakan bahwa beban kerja merupakan usaha yang harus dilakukan seseorang berdasarkan suatu permintaan pekerjaan tersebut untuk diselesaikan.

Hasil penelitian ini, sesuai dengan pernyataan Khan et al. (2019) yang menyebutkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara beban kerja dan perilaku inovatif. Interaksi beban kerja dan ekstroversi memiliki dampak negatif

yang signifikan terhadap kinerja inovatif. Hasil penelitian ini juga tidak sesuai dengan temuan Awan & Ahmad (2024) yang menunjukkan bahwa mempromosikan iklim organisasi yang sehat dan beban kerja yang moderat dapat meningkatkan motivasi guru universitas dan akibatnya, perilaku kerja yang inovatif.

Indikator Performansi berkontribusi dominan membentuk beban kerja, sementara indikator faktor tuntutan tugas berkontribusi terkecil pembentuk variabel Beban kerja. Oleh karena itu permasalahan faktor tuntutan tugas memang masih perlu dievaluasi, karena salah satu komponen utama beban kerja, adalah bahwa karyawan merasa jumlah tugas yang diberikan tidak sesuai dengan kapasitas, dan beban kerja terkadang terlalu berat untuk diselesaikan dalam waktu yang tersedia. Oleh karena itu permasalahan beban kerja ini perlu diperbaiki, agar sesuai dengan kapasitas karyawan.

5.5.8 Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian bahwa beban kerja memberi penguatan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja di PT. Ruang Raya Indonesia menurut responden sudah baik. Hal ini tercermin dari jawaban responden yang menyebutkan bahwa responden merasa harus bekerja lebih lama dari jam kerja normal untuk menyelesaikan semua tugas. Bahkan responden dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik meskipun beban kerja tinggi, dan beban kerja yang saya hadapi tidak memengaruhi kualitas hasil pekerjaan saya.

Penelitian ini, sesuai dengan hasil temuan Aditia Rachman Dani, & Mujanah, S. (2021) yang menunjukkan bahwa peningkatan Beban Kerja secara signifikan memberi pengaruh kepada penurunan Kinerja Karyawan di Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan Madura. Hasil. Penelitian ini, juga sesuai dengan hasil temuan Astianto, A. (2014) yang menyebutkan bahwa stres kerja dan beban kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini, juga tidak sesuai dengan hasil temuan Putri, N. S., Bahri, S., & Rambe, M. F. (2023) yang menunjukkan bahwa Beban Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

5.5.9 Beban Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Perilaku Kerja Inovatif

Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif karyawan, dengan demikian bahwa beban kerja tidak memberi penguatan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif karyawan. Hal ini menginformasikan bahwa perilaku kerja inovatif karyawan adalah variabel

intervening yang kurang baik, pada hubungan beban kerja dengan kinerja karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia.

Dengan menggunakan lensa Teori Tuntutan-Sumber Daya (Job Demands-Resources/JD-R Theory). Hasil ini menarik karena menunjukkan bahwa, dalam konteks PT. Ruang Raya Indonesia, mekanisme mediasi melalui inovasi tidak bekerja seperti yang diharapkan.. Tuntutan pekerjaan yang tinggi (seperti beban kerja yang berlebihan) yang ada belum disertai dengan sumber daya yang memadai.

Menurut Teori JD-R, beban kerja adalah salah satu bentuk tuntutan pekerjaan (job demands). Tuntutan pekerjaan adalah aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang memerlukan upaya mental dan/atau fisik yang berkelanjutan, dan karenanya berkaitan dengan biaya fisiologis dan psikologis tertentu. Tuntutan ini bisa bersifat hinderance demands (penghambat, yang menghambat pencapaian tujuan dan menyebabkan stres negatif) atau challenge demands (tantangan, yang dianggap sebagai peluang untuk pertumbuhan pribadi dan penguasaan, dapat memicu eustress).

Menurut JD-R, job demands yang tinggi tanpa job resources yang memadai akan mengarah pada proses health impairment (penurunan kesehatan). Karyawan yang kelelahan tidak memiliki kapasitas mental atau energi untuk berpikir kreatif, menjelajahi ide-ide baru, atau mengambil risiko yang melekat pada perilaku inovatif. Akibatnya, beban kerja yang berlebihan justru menghambat inovasi, dan oleh karena itu, inovasi tidak dapat memediasi peningkatan kinerja. Hasil yang tidak signifikan pada jalur mediasi ini berarti bahwa, dalam konteks Ruangguru, hubungan antara beban kerja dan kinerja karyawan tidak secara efektif dijelaskan oleh perilaku kerja inovatif sebagai mediator.

Berdasarkan pada hasil penelitian dengan menggunakan Teori JD-R, menunjukkan bahwa beban kerja yang dialami karyawan mungkin tidak secara efektif memicu atau menghambat inovasi yang berdampak pada kinerja. Hal ini dapat disebabkan oleh persepsi beban kerja sebagai hinderance demand yang mengurangi energi untuk inovasi, atau kurangnya job resources yang diperlukan untuk mengubah tuntutan pekerjaan menjadi perilaku inovatif. Oleh karena itu, Ruangguru perlu fokus pada pengelolaan beban kerja yang berkelanjutan dan secara aktif membangun serta menyediakan job resources yang memfasilitasi inovasi agar dapat mengoptimalkan kinerja karyawan.

5.5.10 Perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Temuan penelitian ini menginformasikan bahwa perilaku kerja inovatif karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian

bahwa perilaku kerja inovatif karyawan memberi penguatan terhadap kinerja karyawan. bukti ini menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia menurut responden sudah baik. Hal ini tercermin dari jawaban responden yang menyebutkan bahwa responden tertarik untuk mencoba pendekatan baru dalam menyelesaikan pekerjaan, dan secara aktif mencari informasi baru yang dapat membantu meningkatkan cara kerja saya. Bahkan saya mampu berpikir kreatif untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan, dan sering menemukan cara baru untuk meningkatkan kualitas hasil kerja saya.

Perilaku kerja inovatif adalah sikap memperkenalkan, mengajukan dan mengimplementasikan ide-ide, produk, serta prosedur baru ke dalam pekerjaannya perilaku kerja inovatif merupakan (Nyoman & Ardana, 2020). Perilaku kerja inovatif ini penting untuk menjaga daya saing perusahaan dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. (Widiastuti, 2020). Jadi perilaku kerja inovatif adalah suatu tindakan yang dilakukan karyawan untuk menciptakan, mengembangkan dan menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaannya dengan proses yang baru pula sehingga dapat memberikan keuntungan baik untuk diri sendiri maupun untuk perusahaan.

Penelitian ini, sesuai dengan hasil temuan Nasir et al. (2019) yang menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan perilaku kerja inovatif secara signifikan. Perilaku kerja inovatif memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pekerjaan secara parsial. Penelitian ini, juga sesuai dengan hasil temuan Alheet et al. (2021) yang menyebutkan bahwa perilaku kerja inovatif memiliki pengaruh yang sangat positif dan signifikan terhadap kinerja kerja.

Indikator mengeksplor ide berkontribusi dominan membentuk perilaku kerja inovatif karyawan, sementara indikator mengembangkan ide berkontribusi terkecil pembentuk variabel perilaku kerja inovatif karyawan. Oleh karena itu permasalahan mengembangkan ide memang masih perlu dievaluasi, karena salah satu komponen utama perilaku kerja inovatif karyawan adalah masalah mengembangkan ide yang perlu ditingkatkan lagi, dimana karyawan agar lebih mampu berpikir kreatif untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan, dan agar selalu menemukan cara baru untuk meningkatkan kualitas hasil kerja.

5.6. Implikasi Penelitian

5.6.1 Implikasi Teoritis

Dalam perspektif pengembangan teori, penelitian ini sebagai tambahan temuan empiris yang menambah masukan bagi pengembangan teori manajemen

sumber daya manusia khususnya tentang organisasional komitmen, fleksibilitas waktu kerja, beban kerja, perilaku kerja inovatif karyawan, dan kinerja karyawan.

5.6.2 Implikasi Praktis

Temuan penelitian ini membawa implikasi praktis bahwa variabel organisasional komitmen, fleksibilitas waktu kerja, dan beban kerja dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif di PT. Ruang Raya Indonesia. Demikian juga variabel organisasional komitmen, fleksibilitas waktu kerja, beban kerja, dan perilaku kerja inovatif dapat meningkatkan kinerja karyawan di PT. Ruang Raya Indonesia.

Hasil temuan ini menjelaskan bahwa semakin baik organisasional komitmen, fleksibilitas waktu kerja, beban kerja yang dilakukan maka dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan dan kinerja karyawan.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB VI

PENUTUP

6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka kesimpulan dari hasil penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini dapat menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang semakin baik akan meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan PT. Ruang Raya Indonesia.
2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang semakin baik akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Ruang Raya Indonesia.
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif karyawan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang semakin baik akan meningkatkan kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif karyawan PT. Ruang Raya Indonesia.
4. Fleksibilitas waktu kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini dapat menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja yang semakin baik akan meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan PT. Ruang Raya Indonesia.
5. Fleksibilitas waktu kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja yang semakin baik akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Ruang Raya Indonesia.
6. Fleksibilitas waktu kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif. Hal ini dapat menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang semakin baik belum dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif karyawan PT. Ruang Raya Indonesia.
7. Beban kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa beban kerja yang semakin tertata baik belum dapat menaikkan perilaku kerja inovatif

karyawan PT. Ruang Raya Indonesia.

8. Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa beban kerja yang semakin efisien dan baik akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Ruang Raya Indonesia.
9. Beban kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif karyawan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa beban kerja yang semakin baik dan efisien belum dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif karyawan PT. Ruang Raya Indonesia.
10. Perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif karyawan yang semakin tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Ruang Raya Indonesia.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan kesimpulan yang telah di rumuskan maka disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Karyawan

Jaga loyalitas dan integritas dalam bekerja, meskipun menghadapi tantangan atau perubahan. Sinergikan komitmen, kreativitas, manajemen beban, dan fleksibilitas kerja untuk mencapai hasil kerja yang lebih berkualitas, tepat waktu, dan efektif. Refleksikan dan evaluasi diri secara berkala agar terus berkembang secara profesional. Tetap adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja dan terbuka pada pembelajaran baru.

2. Bagi Perusahaan

Manajemen PT. Ruang Raya Indonesia perlu menciptakan iklim kerja yang mendukung loyalitas dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Sebab karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung memiliki motivasi intrinsik untuk bekerja lebih baik, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja.

Memberikan kebijakan kerja fleksibel seperti work from home (WFH), jam kerja fleksibel, atau sistem hybrid, terutama untuk posisi yang memungkinkan, karena fleksibilitas kerja meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance), yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan kreatif.

Lakukan evaluasi beban kerja secara berkala untuk menghindari overwork atau underwork. Gunakan tools seperti analisis beban kerja atau survei kepuasan kerja, Sebab Beban kerja yang proporsional menjaga kesehatan mental dan fisik karyawan, meminimalisir stres, dan mendukung performa optimal secara konsisten. Dan membangun budaya inovasi dengan menyediakan ruang diskusi ide (misalnya innovation hub), memberikan penghargaan untuk ide-ide kreatif, dan menciptakan lingkungan kerja yang terbuka terhadap perubahan.

Dengan memperhatikan komitmen organisasi, memberikan fleksibilitas kerja, mengelola beban kerja secara efektif, dan mendorong inovasi, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Peneliti mengharapkan untuk peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini yang memiliki variabel komitmen organisasi, fleksibilitas waktu kerja, beban kerja, perilaku kerja inovatif, dan kinerja karyawan. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang belum terdapat dalam penelitian ini terutama pada variabel perilaku kerja inovatif yang memediasi antara komitmen organisasi, fleksibilitas waktu kerja, beban kerja dan kinerja karyawan.

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Y., Mulyati, T., & Yunansah, H. (2018). Pembelajaran Literasi Strategi Meningkatkan Kemampuan Literasi Matematika, Sains, Membaca, dan Menulis. Jakarta: Bumi Aksara.
- Aditya, D. N. R., & Ardana, K. (2016). *Pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, self efficacy terhadap perilaku kerja inovatif* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Ahdianita, F. C. N., & Setyaningrum, R. P. (2024). The Effect of Work Flexibility, Work-Life Balance, and Job Satisfaction of Millennial Employees. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 4(4), 1875-1889.
- Akbar, A., Al Musadieq, M., & Mukzam, M. D. (2017). *Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja (Studi pada karyawan PT Pelindo Surabaya)* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Alheet, A., Adwan, A., Areiqat, A., Zamil, A., & Saleh, M. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239-246.
- Allen, N. J. & J. P. Meyer (1997). Commitment in The Workplace Theory Research and Application. Sage Publications, California.
- Anser, M. K., Yousaf, Z., Khan, A., & Usman, M. (2021). Towards innovative work behavior through knowledge management infrastructure capabilities: Mediating role of functional flexibility and knowledge sharing. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 461-480.
- Ardan, M., & Jaelani, A. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia: Turnover Intention Dapat Mempengaruhi Kulaitas Kinerja Perusahaan. Cv. Pena Persada.
- Arika. (2011). Jurnal artikel Analisis Beban Kerja Ditinjau dari Faktor Usia Dengan Pendekatan Recommended Weight Limit.
- Astianto, A. (2014). Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Surakarta. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* Vol. 3 No.7
- Astuti, D. (2022). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 55-68.
- Astuti, R. J., & Setyorini, A. B. (2024). Peran Mediasi Innovative Work Behavior Pada Pengaruh Knowledge Sharing dan Organizational Learning Terhadap Kinerja Karyawan. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(4), 946-962.

- Amstrong, M. (2019). *Armstrong's Handbook Of Performance Manajemen. An Evidence-Based Guide To Delivering High Performance*. India: By Replika Press Pvt L Td.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka cipta.
- Awan, K., & Ahmad, G. (2024). Organizational Climate and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Workload and Teaching Motivation. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 39(4), 723-746.
- Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 120-140.
- Berliana, V., & Arsanti, T. A. (2018). Analisis Pengaruh Self-Efficacy, Kapabilitas, Dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 7(2), 149-161.
- Bungin, Burhan. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Depok : PT Raja Grafindo.
- Bungin, Burhan (2019). *Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Buruck, G., Pfarr, A. L., Penz, M., Wekenborg, M., Rothe, N., & Walther, A. (2020). The Influence of workload and work flexibility on work-life conflict and the role of emotional exhaustion. *Behavioral Sciences*, 10(11), 174.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2013). *Organization Behavior*. New York: Mc Graw Hill.
- Damayanti, Ratna Ayu, St. Ramlah, (2020), Membangun Konsep Tendency To Fraud Dalam Konsep Triangle Fraud (Sintesis Teori Dan Penelitian Empiris Yang Relevan), *Jurnal Mirai Management*, Vol 5(1):96-113.
- Davis, Keith dan Newstrom (2014). *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi ketujuh, Penerbit. Erlangga, Jakarta.
- Davis and Newstrom.1985.*Human Behavior at Work; Organizational Behavior*, International Edition, Singapore;Mc Graw Hill Book Company.
- Dessler, Gary (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jilid Satu Jakarta Barat : PT. Indeks
- Dewi, I. A. (2024). The Influence of Work Flexibility and Self Efficacy on Employee Performance in Bekasi District. *Review: Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*, 1(06), 187-193.
- Dhania, D. R. (2010). Pengaruh Stres kerja, beban Kerja terhadap kepuasan kerja (Jurnal Psikologi). *Universitas Mulia Kudus. Volume1 Nomor, 1*.

- Dole, Carol and Schroeder, Richard G. (2001). The Impact of Varios Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions of Profesional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No. 4.
- Erlani, E., Hendri, M. I., & Kalis, M. C. I. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Drs. Jacobus Luna M. Si Kabupaten bengkayang dengan Komitmen Organisasional sebagai Varriabel Intervening. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 12(2), 190-211. <https://doi.org/10.26418/ejme.v12i2.77723>
- Elshifa, A., Anjarini, A. D., & Kharis, A. J. (2019). Pengaruh Quality of Work Life Dan Penggunaan Teknologi Informasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dosen Yang Dimediasi Komitmen Organisasi (Studi Pada Dosen Politeknik Pusmanu Pekalongan). *Economicus*, 13(2), 189-200.
- Fitrizta, R., & Ending. (2020). Hubungan Pshycological Capital dan Perilaku Kerja Inovatif di Industri Kreatif (Studi Pada Karyawan Perusahaan XYZ. *Jurnal Psikogenesis*, 4(1), 703-714.
- Ghozali, Imam dan Hengky Latan (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Gnanlet, A., Sharma, L., McDermott, C., & Yayla-Kullu, M. (2021). Impact of workforce flexibility on quality of care: moderating effects of workload and severity of illness. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(12), 1785-1806.
- Griffin, Moorhead (2021). *Perilaku Organiasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Greenberg, J. dan R.A. Baron (2013). *Behavior in Organizationz*, New Jersey, Pearson Education, Inc.
- Hadi, S.& Mardikaningsih, R. (2020). Pengaruh Perilaku Inovatif Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 1-7.
- Hair, J. F., Ringler, H., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition* (3rd ed.). Sage Publisher.
- Hart, P.M. & Cooper, C.L. (2001), Occupational Stress: Toward a More Integrated Framework. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (vol 2: Personnel Psychology). London: Sage. (ISBN: 0 7619 6489 4)

- Hasibuan, Malayu SP. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan keempatbelas, Jakarta ,Penerbit : Bumi Aksara.
- Hastuti, R., & Timming, A. R. (2023). Can HRM predict mental health crises? Using HR analytics to unpack the link between employment and suicidal thoughts and behaviors. *Personnel Review*, 52(6), 1728-1746.
- Heller, Robert. Wibowo (2014). *Prilaku Dalam Organisasi*. Edisi Kedua. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Himpi, P., & Sinaga, M. (2024). Pengaruh keterlibatan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja dimediasi perilaku inovatif. *Journal of Practical Management Studies*, 2(1), 09-14.
- Indrajita, I. K., Sadiartha, A. N. G., & Mahayasa, I. G. A. (2021). Pengaruh Kreativitas dan Inovasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tohpati Grafika Utama Denpasar. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 1(1), 1-13.
- Irawati, R., & Carrollina, D. A. (2017). Analisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan operator pada PT Giken Precision Indonesia. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 5(1), 51-58.
- Irwansyah, I., & Ferine, K. F. (2024, June). The Influence of Work Flexibility on Employee Performance in The Kutambaru District Office. In *Proceedings of the International Conference on Multidisciplinary Science (INTISARI)* (Vol. 1, No. 1, pp. 82-89).
- Janssen O (2000) Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behavior. *J Occup Organ Psychol* 73:287–302
- Jafri, M. H. (2010). Organizational commitment and employee's innovative behavior: A study in retail sector. *Journal of Management Research*, 10(1), 62-68.
- Javed, A., Anas, M., Abbas, M., & Khan, A. I. (2017). Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior. *Journal of HRM*, 20(1).
- Jong, D., & Hartog, D. (2008). *Innovative Work Behavior : Measurement And Validation. Scientific Analysis Of Entrepreneurship And Smes*
- Junianto, I., Isabella, I., & Kencana, N. (2020). Analisis Kinerja Pegawai pada Kantor Kelurahan Gelumbang Kabupaten Muara Enim. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 5(1), 30–37. <https://doi.org/10.36982/jpg.v5i1.1027>
- Kezia Sarah, Eunike Alinda & Deborah (2014). Pengaruh Schedule Flexibility Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Perantara di Surabaya Plaza Hotel, *Jurnal Fakultas Manajemen Universitas*

- Kristen Petra Surabaya, November 2014
- Khan, T. I., Kaewsang-on, R., & Saeed, I. (2019). Impact of workload on innovative performance: Moderating role of extrovert. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5), 123-133.
- Kisdayanti, L., & Farida, N. (2023). Pengaruh kesehatan mental terhadap kinerja karyawan swasta di wilayah Kota Surabaya. *JEMBA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(4), 399-404
- Koesmono, H. Teman (2005) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2, September 2005: 171-188.
- Leong, C. T., & Rasli, A. (2014). The Relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 592-600.
- Lewicki, R.J., & Wiethoff, C. (2000). Trust, Trust Development, and Trust Repair. In M. Deutsch & P.T. Coleman (Eds.) *Handbook of research conflict resolution: Theory and practice* (pp. 86-107). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Linda, Muthia Roza (2014). Analisis Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pesisir Selatan, Volume 2, No. 4.
- Lopez, & Snyder, C.R. (2003). *Positive Psychological Assessment a Handbook of Models & measures*. Washington. DC : APA
- Locke, E.A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, New York: John Wiley and Sons.
- Luecke, Richard (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Harvard Business Publishing Corporation.
- Luthans, Fred, (1985) *Organizational Behavior*, 5th ed, Singapore, Mc Graw-Hill Book Co.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Maserati, G. G. (2020). Pengaruh Stres Kerja dan Coronavirus Anxiety terhadap Mental Well-Being pada Generasi Milenial
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World* (5th ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

- Mellanie dan Jufri, Ali (2019). Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Karyawan Marketing PT. Jaya Mandiri Gemasejati Cabang Ciledug). Vol. 16 No. 2.
- Mobley (2011). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. PT Pustaka Binaman Pressindo: Jakarta.
- Monika, S. (2018). Beban Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Galamedia Bandung Perkasa. *Sereal Untuk*, 51(1), 51.
- Muhamad, L. F., Bakti, R., Febriyantoro, M. T., Kraugusteeliana, K., & Ausat, A. M. A. (2023). Do innovative work behavior and organizational commitment create business performance: A literature review. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 713-717.
- Mujanah, S. (2020). *The Effect of Self-Efficacy, Competence, and Emotional Quotient on Employee Performance Through Career Development as an Intervening Variable on Companies*. 115(Insyma), 58–62. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200127.012>
- Munandar, Sjabadhyni, Wutun (2004). *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan*, PIO, Depok.
- Nasir, N., Halimatussakdiah, H., Suryani, I., Zuhra, S. E., Armia, S., & Mahdani, M. (2019, January). How intrinsic motivation and innovative work behavior affect job performance. In *1st Aceh Global Conference (AGC 2018)* (pp. 606-612). Atlantis Press.
- Nazir, Moh (2019). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ndraha, Taliziduhu. (2019). *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rieke Cipta.
- Noviaristanti, S., & Boon, O. H. (2022). Sustainable Future: Trends, Strategies and Development: Proceedings of the 3rd Conference on Managing Digital Industry, Technology and Entrepreneurship, (CoMDITE 2022), Bandung, Indonesia, 24 May 2022. CRC Press, Florida.
- Nurdin, A. (2020). *Teori Komunikasi Interpersonal disertai Contoh Fenomena Praktis Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana.
- Nurchahyo, S. A. (2024). Peningkatan perilaku kerja inovatif melalui kualitas kehidupan kerja dan pengembangan karir sebagai variabel mediasi studi kasus pada karyawan PT Cisarua Mountain Dairy (CIMORY) cabang Kabupaten Semarang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 25(1), 20-35.

- Noerchoidah, N., Harjanti, D., & Suprpto, W. (2021). Knowledge Sharing Dan Job Performance: Peran Mediasi Innovative Work Behavior. *Jurnal Ekbis*, 22(2), 135-159.
- Prasetyo, B., & Trisyanti, U. (2019). *Revolusi Industri 4.0 dan Tantangan Perubahan Sosial*. of proceeding series.
- Prawitasari, M. D. (2021). *Pengaruh Flexible Work Arrangements Terhadap Kinerja Karyawan Pada Era Pandemi Covid-19 Dengan Peran Mediasi Perilaku Kerja Inovatif (Studi kasus pada Kementerian Agama Kota Yogyakarta)* (Doctoral dissertation, STIE YKPN).
- Primandaru, N., & Prawitasari, M. D. (2022). Dampak Flexible Work Arrangements Pada Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Perilaku Kerja Inovatif Pada Masa Pandemi Covid-19. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(1), 1-13.
- Posumah, N. H., & Moridu, I. (2022, January). The Influence Of Organizational Commitment On Employee Performance. In *The International Conference on Education, Social Sciences and Technology (ICESST)* (Vol. 1, No. 1, pp. 203-209).
- Rafifah, P. S., Maulana, A., & Gunawan, E. (2022). Pengaruh Workplace Well-Being dan Kesehatan Mental terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mega Hotel Lestari. *SOSMANIORA: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 1(4), 448-456.
- Rahayuningsih Sri. (2018). Pengaruh Stres Kereja, Kepuasan Kerja, Kompensasi Dan Job Insecurity terhadap Turnover Intention Journal Of Management And Business. Vol. 3, No. 1.
- Rahman, M. F. W., Kistyanto, A., & Surjanti, J. (2020). Flexible work arrangements in COVID-19 pandemic era, influence employee performance: The mediating role of innovative work behavior. *International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research*, 6(2), 10-22.
- Rivai Dan Ella Sagala, (2021), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta
- Robbin, Stephen (2021). *Perilaku Organisasi*, Prenhalindo, Jakarta
- Robbins, Stephen. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Sinar Abadi, Jakarta.
- Robbins, Stephen, P. dan Timothy, A. Judge, (2018). *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Salemba Empat, Jakarta.
- Romindo, A. A., Abdurohim, S. R., Faidal, Y. H., Mujanah, Z. A. A. K. N. S. S., & Baedowi, Hanna Meilani Damanik Nugroho B, S. M. (2023). *Manajemen SDM di Era Transformasi Digital*. CV. ISTANA AGENCY. Yogyakarta.

- Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl-Bean. Wibowo (2014). *Prilaku Dalam Organisasi*. Edisi Kedua. PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Sedarmayanti . (2020). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* . Bandung : Mandar Maju
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Heijden, B. I. J. M. Van Der, & Farrell, M. (2017). *Organizational climate for innovation and organizational performance : The mediating effect of innovative work behavior* Doi link to publisher : <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004> Version of the following full text : Publisher ' s version Published . 2017, 67–77.
- Sholihin, M. dan Ratmono, D. (2020). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis* Edisi 2. Yogyakarta: Andi Offset.
- Singodimedjo, Markum (2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS.
- Sitorus, T. H., & Siagian, H. L. (2023). Beban Kerja Dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Pemediasi. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 5(2), 1182-1194.
- Solimun, Achmad, A. (2017). *Metode Statistika Multivariat Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS*. UB Press.
- Sofyan, P., & Elmi, F. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Work Life Balance dengan Pelatihan Kerja Sebagai Variabel Moderasi terhadap Kepuasan Kerja Konsultan di DKI Jakarta. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Perencanaan Kebijakan*, 2(1), 21-21.
- Sugiyono (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta, CV: Bandung.
- Sumiati, S. (2021). the Role of Motivation As Mediation in Improving Employee Performance in the Government of Surabaya City, East Java. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 23(1), 52–60. <https://doi.org/10.9744/jmk.23.1.52-60>
- Sutrisno, Edy (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Jakarta, Kencana.
- Suryaningtyas, D. O., & Fauzi, A. (2024). Studi Literatur Faktor Determinan Yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Gen Z Di Beberapa Sektor Perusahaan Di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 4(2), 44-53.
- Testa (1999). Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: an Empirical Invetigation. *Leadership & Organization Development. Journal*, Vol 20 No.3. pp. 154-161

- Vanchapo, A.R. (2020). *Beban Kerja dan Stres Kerja*. CV. Penerbit Qiara Media
- Van Zyl, L. E., van Oort, A., Rispens, S., & Olckers, C. (2021). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, 40(8), 4012-4023.
- Vuong, B. N., Tushar, H., & Hossain, S. F. A. (2022). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter?. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(5), 832-854.
- Wardani, P. S., & Azzahra, F. (2024). Pengaruh Stres Kerja Dan Flexible Work Arrangement (Fwa) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Pt Federal International Finance Kabupaten Grobogan. *JMBPpreneur: Jurnal Manajemen, Bisnis, dan Kewirausahaan*, 4(02), 1-12.
- Waskito, M., & Putri, A. R. (2021). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Office PT Cipta Nugraha Contrindo. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 118.
- Werther, William B, dan Keith Davis (2019). *Human Resources and Personnel Management*, Sixthth, McGraw-Hill, Inc, New York.
- Wexley, & Yukl. (2018). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*, Alih Bahasa M. Shobaruddin (Kedua). PT. Rineka Cipta. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=529116>
- Wibowo. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Widiastuti, R., & Kusmaryani, E. (2020). Hubungan Leader Member Exchange Dengan Perilaku Inovatif Kerja: Studi Pada Karyawan Dengan Pemimpin Perempuan. *Acta Psychologia*, 2(1), 183-199.

Halaman ini sengaja dikosongkan

Lampiran 1 KUESIONER

KUESIONER PENELITIAN

Pengaruh Organisasional Komitmen, Work Flexibility Dan Work Load Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Innovative Work Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Ruang Raya Indonesia

(Di isi oleh karyawan)

*Kepada Yth. Bapak/Ibu Karyawan
PT. Ruang Raya Indonesia (Ruangguru) Regional Jawa Timur 2
Di Tempat*

Saya Sari Dewi Kusumaningrum, mahasiswa Magister Manajemen FEB Universitas 17 Agustus 1945 - Surabaya. Bersama ini kami mohon kesediaan waktu Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner saya dalam rangka memenuhi tugas akhir tesis saya

melalui link: <https://forms.gle/L9weiQNCvCEVh6669>

Pengisian kuesioner ini semata-mata untuk tujuan ilmiah dan pengembangan ilmu pengetahuan, semua jawaban dan pendapat saudara akan dirahasiakan oleh peneliti.

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
I. Variabel Komitmen Organisasional (<i>Organizational Commitment</i>)						

a. Affective commitment					
1.	Karyawan bangga menjadi bagian dari organisasi ini.				
2.	Karyawan memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi ini				
3.	Karyawan merasa organisasi ini seperti rumah kedua bagi nya.				
b. Continuance commitment					
4.	Tetap bertahan di organisasi ini karena mempertimbangkan manfaat yang diperoleh.				
5.	Karyawan merasa bahwa meninggalkan organisasi ini akan berdampak besar terhadap stabilitas keuangan nya.				
6.	Sulit menemukan pekerjaan sebaik ini di tempat lain.				
c. Normative commitment					
7.	Karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di organisasi ini.				
8.	Karyawan merasa bertanggung jawab untuk tetap bekerja di organisasi ini karena telah memberikan banyak kesempatan.				
9.	Percaya bahwa tetap bekerja di organisasi ini adalah hal yang benar untuk dilakukan.				
II. Variabel Fleksibilitas Waktu Kerja (<i>Work Time Flexibility</i>)					

a. Karyawan dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan waktu keluarga					
10.	Karyawan dapat menyeimbangkan antara tanggung jawab pekerjaan juga waktu untuk keluarga.				
11.	Karyawan dapat mengatur waktu kerja saya agar tetap bisa menghadiri acara keluarga penting.				
12.	Karyawan merasa fleksibel dalam membagi waktu antara tanggung jawab pekerjaan dan keluarga				
b. Karyawan memiliki kemudahan untuk bertukar waktu kerja dengan rekan kerja ketika karyawan berhalangan untuk bekerja.					
13.	Karyawan dapat dengan mudah bertukar jadwal kerja dengan rekan kerja jika diperlukan.				
14.	Perusahaan memiliki kebijakan yang fleksibel terkait pertukaran jadwal kerja antar karyawan				
15.	Rekan kerja dan manajer mendukung pertukaran jadwal kerja ketika ada kebutuhan mendesak				
c. Karyawan mudah mendapatkan libur untuk keperluan keluarga.					
16.	Karyawan dapat mengajukan libur dengan mudah jika ada keperluan keluarga mendesak.				
17.	Karyawan tidak mengalami kesulitan dalam mendapatkan izin tidak masuk kerja untuk keperluan keluarga.				
18.	Perusahaan memberikan kebijakan yang memudahkan karyawan untuk mengambil libur keluarga				

d. Ketersediaan Kerja Jarak Jauh / Remote					
19.	Karyawan memiliki kesempatan untuk bekerja dari rumah sesuai kebutuhan.				
20.	Karyawan dapat menjalankan pekerjaan dengan efektif meskipun tidak berada di kantor				
21.	Sarana dan teknologi yang disediakan perusahaan mendukung kerja jarak jauh				
III. Variabel Beban kerja (<i>Workload</i>)					
a. Faktor tuntutan tugas					
22.	Karyawan merasa jumlah tugas yang diberikan sesuai dengan kapasitasnya				
23.	Karyawan merasa bahwa beban kerja saya terkadang terlalu berat untuk diselesaikan dalam waktu yang tersedia.				
24.	Sering mengerjakan beberapa tugas secara bersamaan				
b. Usaha atau tenaga					
25.	Karyawan harus mengeluarkan banyak energi fisik juga mental untuk menyelesaikan pekerjaan saya..				
26.	Harus bekerja lebih lama dari jam kerja normal untuk menyelesaikan semua tugas.				
27.	Sering merasa kelelahan setelah menyelesaikan pekerjaan.				

c. Performansi						
28.	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik meskipun beban kerja tinggi.					
29.	Karyawan merasa beban kerja yang hadapi tidak memengaruhi kualitas hasil pekerjaannya.					
30.	Untuk memenuhi standar kerja, saya harus bekerja dengan sangat keras.					
IV. Variabel Perilaku kerja inovatif (<i>Innovative Work Behavior</i>)						
a. Mengeksplor ide						
31.	Tertarik untuk mencoba pendekatan baru dalam menyelesaikan pekerjaan.					
32.	Secara aktif mencari informasi baru yang dapat membantu meningkatkan cara kerja saya.					
33.	Sering mengevaluasi berbagai kemungkinan solusi untuk suatu masalah di tempat kerja.					
b. Mengembangkan ide						
34.	Mampu berpikir kreatif untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan.					

43.	Karyawan mampu menghasilkan pekerjaan dengan kualitas tinggi					
44.	Hasil kerja telah memenuhi standar yang ditetapkan oleh perusahaan.					
45.	Berusaha untuk memperhatikan detail dalam setiap tugas yang dikerjakan.					
b. Kuantitas						
46.	Karyawan dapat menyelesaikan volume pekerjaan yang ditugaskan kepada saya.					
47.	Mampu mengerjakan banyak tugas dalam waktu kerja yang tersedia.					
48.	Produktivitas karyawan memenuhi target yang ditentukan.					
c. Ketepatan waktu						
49.	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.					
50.	Mampu mengatur waktu dengan baik untuk menyelesaikan tugas-tugas saya.					
51.	Karyawan jarang mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan.					
d. Efektivitas						

52.	Karyawan mampu menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dalam bekerja.					
53.	Karyawan dapat mencapai hasil kerja maksimal dengan usaha yang efisien.					
54	Karyawan dapat memilih metode kerja yang paling efektif untuk menyelesaikan tugas.					

*Atas segala partisipasi yang telah saudara berikan diucapkan terimakasih,
semoga bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.*

Lampiran 2 BIODATA RESPONDEN TESIS

BIODATA RESPONDEN TESIS

		Statistics			
N		Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan	Pengalaman
	Valid	93	93	93	93
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

Jenis Kelamin			Cumulative Percent
Frequency	Percent	Valid Percent	

Valid	1	59	36.7	36.7	36.7
	2	34	63.3	63.3	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	16.1	16.1	16.1
	2	56	60.2	60.2	76.3
	3	22	23.7	23.7	100.0
	4	0	0.0	0.0	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	0	0.0	0.0	0.0
	2	8	8.6	8.6	8.6
	3	29	31.2	31.2	39.8
	4	56	60.2	60.2	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Pengalaman

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	11.8	11.8	11.8
	2	63	67.8	67.8	79.6
	3	8	8.6	8.6	88.2
	4	11	11.8	11.8	100.0
	Total	93	100.0	100.0	

Lampiran 3 DESCRIPTIVE VARIABLE

DESCRIPTIVES VARIABLES

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1	93	1	5	3.88	.870
x2	93	1	5	4.11	.699
x3	93	1	5	4.06	.734
x4	93	1	5	3.71	.995
x5	93	1	5	3.98	.897
x6	93	1	5	4.02	.932
x7	93	1	5	3.80	.951
x8	93	1	5	4.04	.833
x9	93	1	5	4.04	.806
Valid N (listwise)	93				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x10	93	1	5	3.86	.985
x11	93	1	5	3.88	1.062
x12	93	1	5	3.97	1.037
x13	93	1	5	3.83	.963
x14	93	1	5	3.54	1.157
x15	93	1	5	3.61	1.074
x16	93	2	5	3.84	.876
x17	93	1	5	3.70	.870
x18	93	1	5	3.95	.934
x19	93	1	5	4.08	.801
x20	93	1	5	3.43	1.097
x21	93	1	5	3.67	.901
Valid N (listwise)	93				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x22	93	1	5	3.99	.845
x23	93	1	5	3.83	.892
x24	93	1	5	3.88	.764

x25	93	1	5	3.91	.823
x26	93	2	5	3.90	.873
x27	93	2	5	3.80	.760
x28	93	1	5	3.61	.846
x29	93	1	5	3.83	.892
x30	93	1	5	3.98	.764
Valid N (listwise)	93				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x31	93	1	5	3.56	.724
x32	93	2	5	3.85	.751
x33	93	1	5	3.24	1.107
x34	93	1	5	3.66	.724
x35	93	1	5	3.58	.913
x36	93	2	5	3.92	.612
x37	93	1	5	3.58	.712
x38	93	1	5	3.59	.924
x39	93	2	5	3.94	.604
x403	93	1	5	3.87	.799
x41	93	1	5	2.26	.999
x42	93	2	5	3.86	.759
Valid N (listwise)	93				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x43	93	2	5	3.94	.634
x44	93	1	5	3.97	.814
x45	93	2	5	4.03	.667
x46	93	2	5	3.86	.759
x47	93	1	5	3.97	.800
x48	93	2	5	4.05	.812
x49	93	1	5	3.97	.961
x50	93	2	5	3.89	.744
x51	93	2	5	4.04	.896
x52	93	1	5	4.02	.902
x53	93	2	5	3.89	.800
x54	93	2	5	4.00	.933
Valid N (listwise)	93				

Lampiran 2 VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Validitas

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	31.76	21.813	.389	.832
x2	31.54	21.969	.500	.820
x3	31.58	21.768	.500	.820
x4	31.94	18.148	.777	.784
x5	31.67	20.659	.524	.817
x6	31.62	18.824	.746	.789
x7	31.85	20.325	.525	.817
x8	31.60	21.807	.415	.828
x9	31.60	21.503	.478	.822

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x10	40.84	49.419	.440	.862
x11	40.82	45.760	.668	.847
x12	40.73	47.337	.566	.854
x13	40.87	46.968	.651	.849
x14	41.16	43.040	.797	.837
x15	41.09	44.904	.724	.843
x16	40.86	52.498	.553	.872
x17	41.00	52.970	.418	.874
x18	41.10	50.949	.349	.867
x19	40.92	48.027	.704	.848
x20	41.27	45.667	.648	.849
x21	41.04	48.921	.536	.856

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x22	30.3405017921 8	17.097	.577	.776
x23	30.1254480287 5	16.104	.691	.759
x24	30.0716845878 9	17.509	.587	.776
x25	30.3440860215 3	18.385	.395	.799
x26	30.0501792115 5	19.251	.740	.820
x27	30.1577060302 7	20.098	.572	.823
x28	30.3405017921 8	17.097	.577	.776
x29	30.1254480287 5	16.104	.691	.759
x30	30.0716845878 9	17.509	.587	.776

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x31	39.04	29.375	.836	.821
x32	38.75	32.802	.360	.851
x33	39.37	27.413	.675	.829
x34	39.04	29.375	.836	.821
x35	39.02	29.881	.576	.837
x36	38.68	31.530	.663	.835
x37	39.03	29.537	.829	.822
x38	39.01	29.900	.566	.838
x39	38.67	31.628	.658	.835
x40	38.94	32.153	.406	.849
x41	40.34	32.378	.372	.863
x42	38.74	36.657	.784	.878

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x43	43.63	12.552	.316	.435
x44	43.50	12.555	.600	.458
x45	43.44	13.312	.727	.477

x46	43.61	13.640	.728	.502
x47	43.50	13.091	.611	.483
x48	43.42	13.497	.636	.503
x49	43.50	11.801	.750	.441
x50	43.58	13.462	.765	.430
x51	43.43	12.064	.642	.445
x52	43.52	11.697	.302	.425
x53	43.58	11.303	.325	.423
x54	43.47	12.112	.714	.454

Reliabilitas

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.779	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	7.864	1.769	.408	.685
X1.2	7.978	1.031	.730	.209
X1.3	7.921	1.624	.388	.715

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.717	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	10.998	3.739	.497	.661
X2.2	11.241	2.929	.776	.461
X2.3	11.188	5.100	.130	.806
X2.4	11.276	3.683	.602	.598

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	7.544	.996	.735	.169
X3.2	7.548	1.798	.092	1.000
X3.3	7.544	.996	.735	.169

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1.1	10.652	2.141	.631	.764
Z1.2	10.513	2.158	.860	.644
Z1.3	10.499	2.189	.837	.656
Z1.4	10.308	3.213	.256	.903

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0

Excluded ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

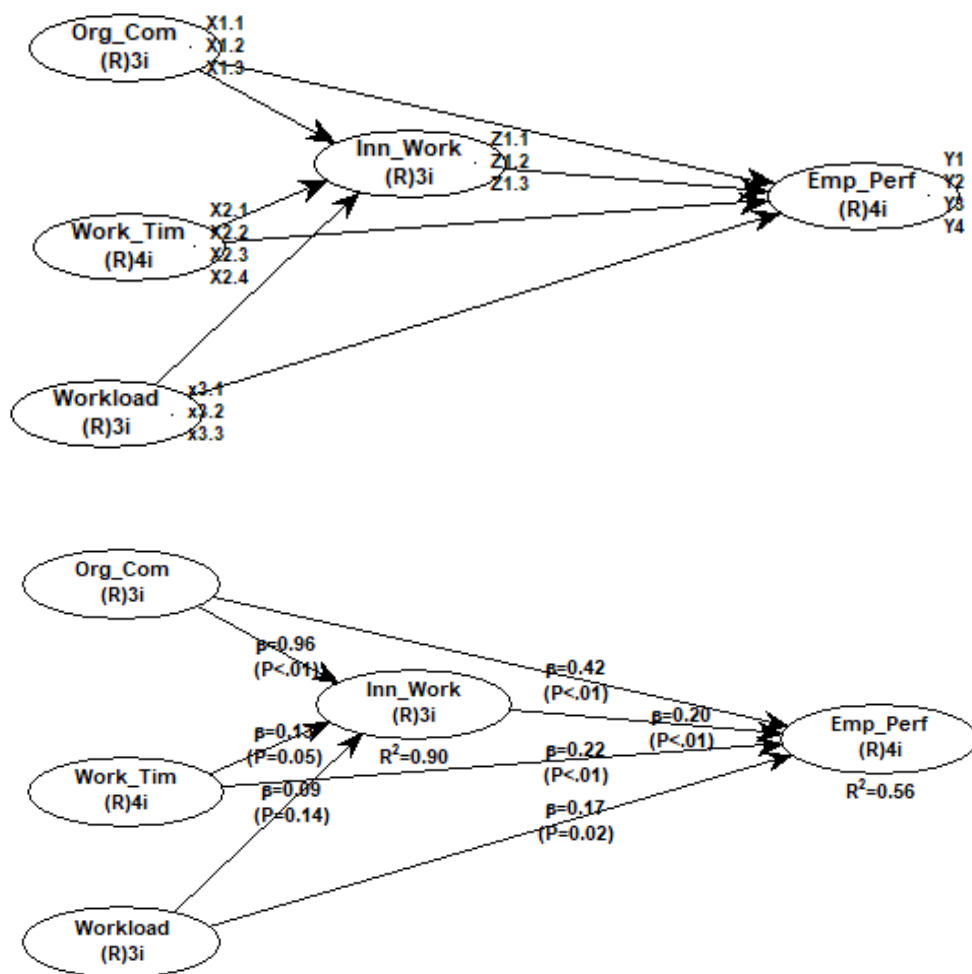
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha ^a	N of Items
.794	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	11.877	1.197	.630	.678
Y.2	11.861	1.462	.471	.551
Y.3	11.855	1.205	.573	.601
Y.4	11.876	1.039	.326	.719

Lampiran 3 GENERAL SEM ANALYSIS RESULTS

GENERAL SEM ANALYSIS RESULTS

* General SEM analysis results *

General project information

Version of WarpPLS used: 7.0

Project path (directory): D:\MM60\Bu Sari MM60\Proposal Baru Bu Sari\Bu Sari Baru Revisi\

Project file: Tesis Bu Sari.prj

Last changed: 29-Nov-2020 10:05:17

Last saved: 28-Oct-2020 13:52:50

Raw data path (directory): D:\ MM60\Bu Sari MM60\Proposal Baru Bu Sari\Bu Sari Baru Revisi \

Raw data file: Tabulasi Responden tesis Bu Sari.xlsx

Model fit and quality indices

Average path coefficient (APC)=0.294, $P < 0.001$

Average R-squared (ARS)=0.714, $P < 0.001$

Average adjusted R-squared (AARS)=0.706, $P < 0.001$

Average block VIF (AVIF)=2.721, acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3

Average full collinearity VIF (AFVIF)=3.698, acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3

Tenenhaus GoF (GoF)=0.617, small ≥ 0.1 , medium ≥ 0.25 , large ≥ 0.36

Sympson's paradox ratio (SPR)=1.000, acceptable if ≥ 0.7 , ideally = 1

R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000, acceptable if ≥ 0.9 , ideally = 1

Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if ≥ 0.7

Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000, acceptable if ≥ 0.7

General model elements

Missing data imputation algorithm: Arithmetic Mean Imputation

Outer model analysis algorithm: PLS Regression

Default inner model analysis algorithm: Warp3

Multiple inner model analysis algorithms used? No

Resampling method used in the analysis: Stable3

Number of data resamples used: 94

Number of cases (rows) in model data: 94

Number of latent variables in model: 5

Number of indicators used in model: 17

Number of iterations to obtain estimates: 15

Range restriction variable type: None
 Range restriction variable: None
 Range restriction variable min value: 0.000
 Range restriction variable max value: 0.000
 Only ranked data used in analysis? No

* Path coefficients and P values *

Path coefficients

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Inn_Wor	0.957	0.130	0.085		
Emp_Per	0.417	0.215	0.171	0.197	

P values

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Inn_Wor	<0.001	0.042	0.144		
Emp_Per	<0.001	0.003	0.016	0.006	

* Standard errors for path coefficients *

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Inn_Wor	0.066	0.080	0.081		
Emp_Per	0.076	0.077	0.079	0.077	

* Effect sizes for path coefficients *

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Inn_Wor	0.857	0.018	0.002		
Emp_Per	0.230	0.123	0.049	0.148	

* Combined loadings and cross-loadings *

	Org_Com		Work_Ti		Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
	Type	(a SE	P value				
X1.2	0.838	0.146	0.027	0.425	-0.479	Reflect	0.068 <0.001
X1.3	0.790	-0.358	-0.136	-0.094	0.670	Reflect	0.069 <0.001
X1.1	0.349	0.460	0.244	-0.808	-0.367	Reflect	0.076 <0.001
X2.1	-0.355	0.806	0.052	0.183	0.053	Reflect	0.068 <0.001
X2.2	0.345	0.685	0.253	-0.386	-0.014	Reflect	0.070 <0.001
X2.3	0.061	0.607	0.141	0.144	-0.117	Reflect	0.071 <0.001
X2.4	0.018	0.732	-0.410	0.040	0.051	Reflect	0.069 <0.001
X3.1	0.144	-0.186	0.802	-0.042	0.026	Reflect	0.068 <0.001
X3.2	-0.061	-0.011	0.845	-0.046	-0.054	Reflect	0.068 <0.001
X3.3	-0.081	0.201	0.787	0.092	0.031	Reflect	0.069 <0.001
Z1	0.697	0.146	0.027	0.795	-0.479	Reflect	0.068 <0.001
Z2	0.596	-0.358	-0.136	0.759	0.670	Reflect	0.069 <0.001
Z3	-1.299	0.201	0.106	0.775	-0.165	Reflect	0.069 <0.001
Y1	0.596	-0.358	-0.136	-0.094	0.678	Reflect	0.070 <0.001
Y2	-0.805	0.712	-0.079	0.494	0.599	Reflect	0.071 <0.001
Y3	-0.009	0.255	0.331	-0.126	0.582	Reflect	0.072 <0.001
Y4	0.120	-0.470	-0.075	-0.225	0.709	Reflect	0.070 <0.001

Notes: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated. SEs and P values are for loadings. P values < 0.05 are desirable for reflective indicators.

* Normalized combined loadings and cross-loadings *

	Org_Com		Work_Ti		Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
X1.2	0.676	0.153	0.028	0.444	-0.500		
X1.3	0.607	-0.366	-0.139	-0.096	0.684		
X1.1	0.484	0.301	0.160	-0.529	-0.241		
X2.1	-0.386	0.806	0.056	0.199	0.058		
X2.2	0.423	0.757	0.310	-0.473	-0.017		
X2.3	0.109	0.741	0.254	0.258	-0.210		
X2.4	0.018	0.766	-0.413	0.041	0.051		
X3.1	0.159	-0.205	0.896	-0.046	0.029		
X3.2	-0.071	-0.012	0.908	-0.053	-0.062		
X3.3	-0.110	0.272	0.787	0.125	0.041		
Z1	0.727	0.153	0.028	0.642	-0.500		
Z2	0.608	-0.366	-0.139	0.583	0.684		
Z3	-0.543	0.084	0.044	0.774	-0.069		
Y1	0.608	-0.366	-0.139	-0.096	0.521		
Y2	-0.639	0.565	-0.063	0.392	0.634		
Y3	-0.017	0.453	0.587	-0.224	0.644		
Y4	0.101	-0.398	-0.064	-0.191	0.776		

Note: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated, both after separate Kaiser normalizations.

* Pattern loadings and cross-loadings *

	Org_Com		Work_Ti		Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
X1.2	0.697	0.146	0.027	0.425	-0.479		
X1.3	0.596	-0.358	-0.136	-0.094	0.670		
X1.1	1.127	0.460	0.244	-0.808	-0.367		
X2.1	-0.355	0.824	0.052	0.183	0.053		
X2.2	0.345	0.578	0.253	-0.386	-0.014		
X2.3	0.061	0.501	0.141	0.144	-0.117		
X2.4	0.018	0.901	-0.410	0.040	0.051		
X3.1	0.144	-0.186	0.874	-0.042	0.026		
X3.2	-0.061	-0.011	0.858	-0.046	-0.054		
X3.3	-0.081	0.201	0.700	0.092	0.031		

Z1	0.697	0.146	0.027	0.425	-0.479
Z2	0.596	-0.358	-0.136	-0.094	0.670
Z3	-1.299	0.201	0.106	1.991	-0.165
Y1	0.596	-0.358	-0.136	-0.094	0.670
Y2	-0.805	0.712	-0.079	0.494	0.425
Y3	-0.009	0.255	0.331	-0.126	0.356
Y4	0.120	-0.470	-0.075	-0.225	1.049

Note: Loadings and cross-loadings are oblique-rotated.

* Normalized pattern loadings and cross-loadings *

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
X1.1	0.739	0.301	0.160	-0.529	-0.241
X1.2	0.727	0.153	0.028	0.444	-0.500
X1.3	0.608	-0.366	-0.139	-0.096	0.684
X2.1	-0.386	0.897	0.056	0.199	0.058
X2.2	0.423	0.708	0.310	-0.473	-0.017
X2.3	0.109	0.902	0.254	0.258	-0.210
X2.4	0.018	0.908	-0.413	0.041	0.051
X3.1	0.159	-0.205	0.964	-0.046	0.029
X3.2	-0.071	-0.012	0.994	-0.053	-0.062
X3.3	-0.110	0.272	0.947	0.125	0.041
Z1	0.727	0.153	0.028	0.444	-0.500
Z2	0.608	-0.366	-0.139	-0.096	0.684
Z3	-0.543	0.084	0.044	0.832	-0.069
Y1	0.608	-0.366	-0.139	-0.096	0.684
Y2	-0.639	0.565	-0.063	0.392	0.338
Y3	-0.017	0.453	0.587	-0.224	0.632
Y4	0.101	-0.398	-0.064	-0.191	0.889

Note: Loadings and cross-loadings shown are after oblique rotation and Kaiser normalization.

* Structure loadings and cross-loadings *

Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
---------	---------	---------	---------	---------

X1.1	0.749	0.496	0.297	0.146	0.206
X1.2	0.838	0.206	-0.028	0.795	0.396
X1.3	0.790	0.173	-0.050	0.759	0.678
X2.1	0.144	0.806	0.461	0.075	0.335
X2.2	0.199	0.685	0.433	0.091	0.337
X2.3	0.250	0.607	0.349	0.194	0.285
X2.4	0.369	0.732	0.107	0.263	0.400
X3.1	0.068	0.311	0.802	0.069	0.227
X3.2	-0.103	0.345	0.845	-0.111	0.102
X3.3	0.112	0.502	0.787	0.091	0.329
Z1	0.438	0.206	-0.028	0.795	0.396
Z2	0.490	0.173	-0.050	0.759	0.678
Z3	0.489	0.119	0.118	0.775	0.364
Y1	0.690	0.173	-0.050	0.459	0.778
Y2	0.202	0.583	0.345	0.188	0.799
Y3	0.232	0.451	0.430	0.187	0.682
Y4	0.403	0.089	0.027	0.403	0.709

Note: Loadings and cross-loadings are unrotated.

* Normalized structure loadings and cross-loadings *

	Org_Com		Work_Ti		Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
X1.1	0.484	0.688	0.412	0.203	0.285		
X1.2	0.676	0.167	-0.022	0.642	0.320		
X1.3	0.607	0.133	-0.039	0.583	0.521		
X2.1	0.144	0.806	0.461	0.075	0.334		
X2.2	0.220	0.757	0.479	0.100	0.373		
X2.3	0.305	0.741	0.426	0.237	0.347		
X2.4	0.386	0.766	0.112	0.276	0.419		
X3.1	0.076	0.348	0.896	0.077	0.254		
X3.2	-0.111	0.371	0.908	-0.119	0.109		
X3.3	0.112	0.501	0.787	0.091	0.329		
Z1	0.676	0.167	-0.022	0.642	0.320		
Z2	0.607	0.133	-0.039	0.583	0.521		
Z3	0.489	0.119	0.118	0.774	0.364		
Y1	0.607	0.133	-0.039	0.583	0.521		
Y2	0.214	0.617	0.365	0.198	0.634		
Y3	0.257	0.499	0.476	0.207	0.644		
Y4	0.441	0.098	0.030	0.440	0.776		

* Indicator weights *

	Org_Com		Work_Ti		Workloa		Inn_Wor		Emp_Per	
	Type	(a SE	P value	VIF	WLS	ES				
X1.1	0.842 0.084	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.077	0.001	1.025	1
X1.2	0.779 0.485	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.072	<0.001	1.228	1
X1.3	0.745 0.431	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.072	<0.001	1.201	1
X2.1	0.000 0.321	0.799	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.075	<0.001	1.555	1
X2.2	0.000 0.232	0.738	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.076	<0.001	1.285	1
X2.3	0.000 0.182	0.800	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.076	<0.001	1.159	1
X2.4	0.000 0.265	0.762	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.075	<0.001	1.382	1
X3.1	0.000 0.325	0.000	0.705	0.000	0.000	Reflect	0.075	<0.001	1.460	1
X3.2	0.000 0.361	0.000	0.727	0.000	0.000	Reflect	0.074	<0.001	1.613	1
X3.3	0.000 0.313	0.000	0.898	0.000	0.000	Reflect	0.075	<0.001	1.411	1
Z1	0.000 0.350	0.000	0.000	0.840	0.000	Reflect	0.074	<0.001	1.345	1
Z2	0.000 0.319	0.000	0.000	0.720	0.000	Reflect	0.074	<0.001	1.273	1
Z3	0.000 0.332	0.000	0.000	0.728	0.000	Reflect	0.074	<0.001	1.303	1
Y1	0.000 0.276	0.000	0.000	0.000	0.808	Reflect	0.075	<0.001	1.390	1
Y2	0.000 0.217	0.000	0.000	0.000	0.762	Reflect	0.075	<0.001	1.295	1
Y3	0.000 0.204	0.000	0.000	0.000	0.751	Reflect	0.076	<0.001	1.297	1

Y4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.826	Reflect	0.074	<0.001	1.397	1
	0.302									

Notes: P values < 0.05 and VIFs < 2.5 are desirable for formative indicators; VIF = indicator variance inflation factor;

WLS = indicator weight-loading sign (-1 = Simpson's paradox in l.v.); ES = indicator effect size.

* Latent variable coefficients *

R-squared coefficients

Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
	0.878	0.550		

Adjusted R-squared coefficients

Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
	0.876	0.537		

Composite reliability coefficients

Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
0.716	0.802	0.853	0.820	0.738

Cronbach's alpha coefficients

Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
0.727	0.670	0.741	0.671	0.729

Average variances extracted

Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
0.783	0.706	0.759	0.703	0.815

Full collinearity VIFs

Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
6.934	1.719	1.374	6.348	2.113

Q-squared coefficients

Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
	0.840	0.554		

Minimum and maximum values

Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
-2.276	-3.784	-3.540	-1.858	-2.377
1.800	1.839	1.669	1.733	2.055

Medians (top) and modes (bottom)

Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
-0.137	-0.193	-0.068	-0.063	0.203
-0.137	-0.193	-0.068	-0.063	0.469

Skewness (top) and exc. kurtosis (bottom) coefficients

Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
-0.030	-0.313	-0.602	-0.004	-0.120
-0.457	0.675	1.118	-0.718	-0.641

Tests of unimodality: Rohatgi-Sz kely (top) and Klaassen-Mokveld-van Es (bottom)

Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

Tests of normality: Jarque Bera (top) and robust Jarque Bera (bottom)

Org_Com		Work_Ti		Workloa		Inn_Wor		Emp_Per
Yes	Yes	No	Yes	Yes				
Yes	No	No	Yes	Yes				

* Correlations among latent variables and errors *

Correlations among l.vs. with sq. rts. of AVEs

	Org_Com		Work_Ti		Workloa		Inn_Wor		Emp_Per
Org_Com	0.695	0.333	0.028	0.910	0.649				
Work_Ti	0.333	0.711	0.474	0.214	0.478				
Workloa	0.028	0.474	0.812	0.017	0.267				
Inn_Wor	0.910	0.214	0.017	0.777	0.615				
Emp_Per	0.649	0.478	0.267	0.615	0.644				

Note: Square roots of average variances extracted (AVEs) shown on diagonal.

P values for correlations

	Org_Com		Work_Ti		Workloa		Inn_Wor		Emp_Per
Org_Com	1.000	<0.001	0.731	<0.001	<0.001				
Work_Ti	<0.001	1.000	<0.001	0.009	<0.001				
Workloa	0.731	<0.001	1.000	0.835	<0.001				
Inn_Wor	<0.001	0.009	0.835	1.000	<0.001				
Emp_Per	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	1.000				

Correlations among l.v. error terms with VIFs

	(e)Inn_	(e)Emp_
(e)Inn_	1.000	0.007
(e)Emp_	0.007	1.000

Notes: Variance inflation factors (VIFs) shown on diagonal. Error terms included (a.k.a. residuals) are for endogenous l.vs.

P values for correlations

	(e)Inn_	(e)Emp_
(e)Inn_	1.000	0.933
(e)Emp_	0.933	1.000

* Block variance inflation factors *

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Inn_Wor	1.128	1.127	1.002		
Emp_Per	6.697	1.587	1.350	6.154	

Note: These VIFs are for the latent variables on each column (predictors), with reference to the latent variables on each row (criteria).

* Indirect and total effects *

Indirect effects for paths with 2 segments

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Emp_Per	0.188	0.026	0.017		

Number of paths with 2 segments

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
--	---------	---------	---------	---------	---------

Emp_Per	1	1	1
---------	---	---	---

P values of indirect effects for paths with 2 segments

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
--	---------	---------	---------	---------	---------

Emp_Per	<0.001	0.372	0.443
---------	--------	-------	-------

Standard errors of indirect effects for paths with 2 segments

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
--	---------	---------	---------	---------	---------

Emp_Per	0.055	0.057	0.058
---------	-------	-------	-------

Effect sizes of indirect effects for paths with 2 segments

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
--	---------	---------	---------	---------	---------

Emp_Per	0.148	0.009	0.002
---------	-------	-------	-------

Sums of indirect effects

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
--	---------	---------	---------	---------	---------

Emp_Per	0.226	0.019	0.008
---------	-------	-------	-------

Number of paths for indirect effects

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
--	---------	---------	---------	---------	---------

Emp_Per	1	1	1
---------	---	---	---

P values for sums of indirect effects

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
--	---------	---------	---------	---------	---------

Emp_Per	<0.001	0.372	0.443
---------	--------	-------	-------

Standard errors for sums of indirect effects

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
--	---------	---------	---------	---------	---------

Emp_Per	0.055	0.057	0.058
---------	-------	-------	-------

Effect sizes for sums of indirect effects

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
--	---------	---------	---------	---------	---------

Emp_Per	0.148	0.009	0.002
---------	-------	-------	-------

Total effects

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Inn_Wor	0.939	0.078	0.034		
Emp_Per	0.577	0.263	0.179	0.240	

Number of paths for total effects

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Inn_Wor	1	1	1		
Emp_Per	2	2	2	1	

P values for total effects

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Inn_Wor	<0.001	0.166	0.336		
Emp_Per	<0.001	<0.001	0.012	0.001	

Standard errors for total effects

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Inn_Wor	0.066	0.080	0.081		
Emp_Per	0.072	0.077	0.078	0.077	

Effect sizes for total effects

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Inn_Wor	0.857	0.018	0.002		
Emp_Per	0.377	0.132	0.051	0.148	

 * Causality assessment coefficients *

Path-correlation signs

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Inn_Wor	1	1	1		
Emp_Per	1	1	1	1	

Notes: path-correlation signs; negative sign (i.e., -1) = Simpson's paradox.

R-squared contributions

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Inn_Wor	0.857	0.018	0.002		
Emp_Per	0.230	0.123	0.049	0.148	

Notes: R-squared contributions of predictor lat. vars.; columns = predictor lat. vars.; rows = criteria lat. vars.; negative sign = reduction in R-squared.

Path-correlation ratios

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Inn_Wor	1.028	0.331	0.537		
Emp_Per	0.537	0.488	0.595	0.390	

Notes: absolute path-correlation ratios; ratio > 1 indicates statistical suppression; 1 < ratio <= 1.3: weak suppression; 1.3 < ratio <= 1.7: medium; 1.7 < ratio: strong.

Path-correlation differences

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Inn_Wor	0.025	0.158	0.030		
Emp_Per	0.303	0.257	0.116	0.376	

Note: absolute path-correlation differences.

P values for path-correlation differences

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Inn_Wor	0.379	0.024	0.358		
Emp_Per	<0.001	<0.001	0.073	<0.001	

Note: P values for absolute path-correlation differences.

Warp2 bivariate causal direction ratios

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Inn_Wor					
Emp_Per					

Inn_Wor	1.000	0.925	0.462	
Emp_Per	0.995	0.966	0.999	1.000

Notes: Warp2 bivariate causal direction ratios; ratio > 1 supports reversed link; 1 < ratio <= 1.3: weak support; 1.3 < ratio <= 1.7: medium; 1.7 < ratio: strong.

Warp2 bivariate causal direction differences

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Inn_Wor	0.000	0.017	0.025		
Emp_Per	0.003	0.017	0.000	0.000	

Note: absolute Warp2 bivariate causal direction differences.

P values for Warp2 bivariate causal direction differences

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Inn_Wor	0.500	0.415	0.378		
Emp_Per	0.486	0.419	0.499	0.500	

Note: P values for absolute Warp2 bivariate causal direction differences.

Warp3 bivariate causal direction ratios

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Inn_Wor	0.996	0.917	0.528		
Emp_Per	0.993	0.970	1.030	1.002	

Notes: Warp3 bivariate causal direction ratios; ratio > 1 supports reversed link; 1 < ratio <= 1.3: weak support; 1.3 < ratio <= 1.7: medium; 1.7 < ratio: strong.

Warp3 bivariate causal direction differences

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Inn_Wor	0.004	0.020	0.030		
Emp_Per	0.005	0.015	0.009	0.001	

Note: absolute Warp3 bivariate causal direction differences.

P values for Warp3 bivariate causal direction differences

	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Inn_Wor	0.483	0.405	0.355		
Emp_Per	0.477	0.426	0.458	0.493	

Note: P values for absolute Warp3 bivariate causal direction differences.



UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 (UNTAG) SURABAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Kampus Jl Semolowaru 45 Surabaya 60118, Telp (031) 5925289, E-mail: info@untag-sby.ac.id

SEMESTER
Gasal / Genap

2024 / 2025

KARTU BIMBINGAN TESIS

Nama Mahasiswa / NBI : **SARI DEWI KUSUMANINGRUM**

Nama Pembimbing : 1. **PROF. Dr. TRI ANDJARWATI, M**

2. **Dr. RIYADI NUGROHO, MM**

Judul TESIS : **PENGARUH ORGANISASIONAL KOMITMEN**

WORK FLEXIBILITY DAN WORK LOAD TERHADAP KINERJA PEKAJA DENGAN

INNOVATIVE WORK BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEKAWAJA
INDONESIA

Mulai Program Tesis : Semester Thn. Ak. Selesai Bimbingan Tanggal.....

No.	HARI / TANGGAL	KONSENTRASI		PARAF
		BAB / HAL	KETERANGAN REVISI	
1	16 / 02 / 25		BIMBINGAN DALAM PENENTUAN JUDUL TESIS	
2	3 / 3 / 25		BIMBINGAN PENETAPAN JUDUL PENELITIAN TESIS	
3	16 / 3 / 25		BIMBINGAN DALAM PENYAMPAIAN PROPOSAL	
4	17 / 3 / 25		BIMBINGAN REVISI PROPOSAL PENELITIAN	
5	22 / 3 / 25		SEMINAR PROPOSAL	
6	26 / 4 / 25		BIMBINGAN PENYUSUNAN KUISONER	
7	27 / 4 / 25		BIMBINGAN REVISI PENYUSUNAN KUISONER PENELITIAN	

No.	HARI / TANGGAL	KONSENTRASI		PARAF
		BAB / HAL	KETERANGAN REVISI	
8	10 / 5 / 25		BIMBINGAN PEDERES HASIL PENELITIAN	f
			TESIS	f
9	26 / 5 / 25		BIMBINGAN LANJUTAN PEDERES HASIL	f
			PENELITIAN TESIS	f
10	7 / 6 / 25		PROGRES HASIL	f
11	10 / 6 / 25		BIMBINGAN PERSIAPAN FINALISASI	f
				f

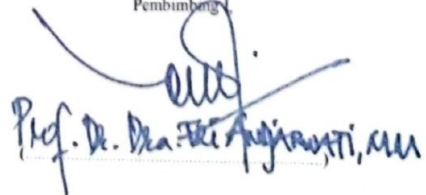
Pembimbing II,



(.....)

Surabaya,

Pembimbing I



Prof. Dr. Dra. Reti Anggrastini, M.

The Influence of Organizational Commitment, Work Flexibility and Work Load on Employee Performance with Innovative Work Behavior as an Intervening Variable at PT. Ruang Raya Indonesia

by Sari Dewi Kusumaningrum

Submission date: 04-Jul-2025 01:52PM (UTC+0700)

Submission ID: 2710031792

File name: Ekonomi_dan_Bisnis_1262300067_Sari_Dewi_Kusumaningrum.docx (268.25K)

Word count: 8231

Character count: 48677



RESEARCH ARTICLE

The Influence of Organizational Commitment, Work Flexibility and Work Load on Employee Performance with Innovative Work Behavior as an Intervening Variable at PT. Ruang Raya Indonesia

Sari Dewi Kusumaningrum¹ | Tri Andjarwati² | Radi Nugroho³

^{1,2}Faculty of Economics and Business University of August 17, 1945 Surabaya

Correspondence
³Faculty of Economics and Business University of August 17, 1945 Surabaya
Email: 1242300067@paurol.unig-dby.ac.id

Funding information
Deputy for Research and Development
Strengthening Ministry of Research and Technology / National Research and Innovation Agency of the Republic of Indonesia.

Abstract

PT. Ruang Raya Indonesia (Ruangguru) is the largest technology company in Indonesia that focuses on education-based services. Ruangguru develops various technology-based learning services, including virtual classroom services, online platform tests, subscription learning videos, private tutoring marketplaces, and other educational content that can be accessed through the Ruangguru website and application. Ruangguru has a mission to provide and expand access to quality education through technology for all students, anytime and anywhere, and also aims to improve the quality of teachers by creating jobs and additional income for teachers in Indonesia. Ruangguru believes that by improving the quality of teachers, the quality of education in Indonesia will also improve, and is determined to continue to develop our services and collaborate with various parties to achieve the desired goals. The purpose of this study was to determine the effect of organizational commitment, work flexibility, and workload on employee performance with innovative work behavior as an intervening variable at PT. Ruang Raya Indonesia. This study uses a quantitative method with primary data sources obtained from distributing questionnaires. The research population is employees of PT. Ruang Raya Indonesia. The selection of respondents was carried out using the saturated non-probability sampling method with a total of 93 respondents. The data analysis method uses descriptive analysis and SEM-PLS analysis. The results of the study indicate that the variables of organizational commitment, work flexibility, and workload affect employee performance with innovative work behavior as an intervening variable at PT. Ruang Raya Indonesia.

Keywords

organizational commitment, work flexibility, workload, innovative work behavior, employee performance.

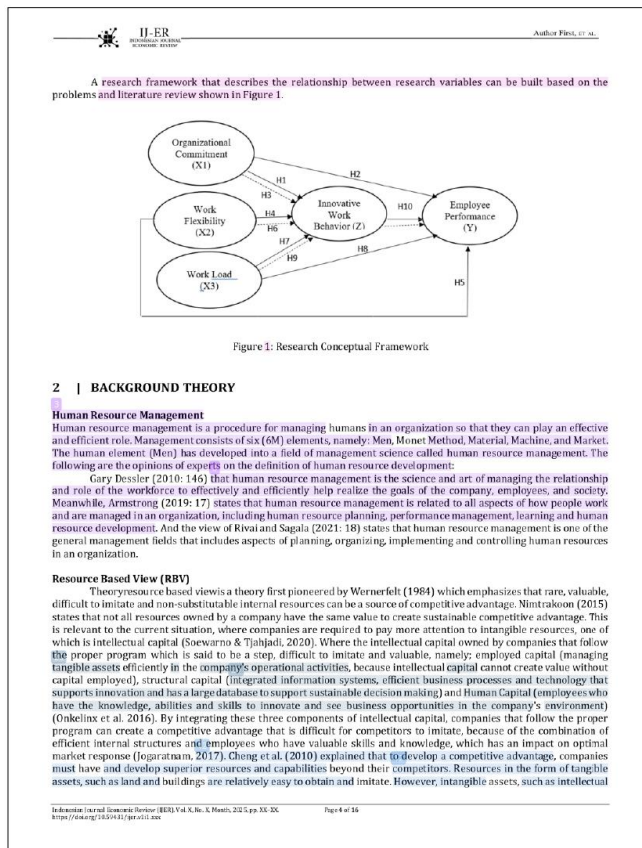
1 | INTRODUCTION

Employee success is closely related to the achievement of company goals, making human resources (HR) a key element in the organization. Quality HR is needed to ensure operational effectiveness and company competitiveness. Human resources include aspects of thinking, communicating, and carrying out technical and managerial tasks with good ethics. However, employee performance often does not meet expectations, thus creating challenges for management. Therefore, understanding the factors that influence employee performance is crucial.

Employee performance is the result of work in terms of quality and quantity achieved by an employee in carrying out his duties in accordance with the responsibilities given to him, and is an important element in the company. In order to improve employee performance, there are many ways that managers can do. Griffin (2018: 128) and Junianto et al. (2020) state that performance is the result of the work and responsibilities carried out by employees. To achieve this, companies need to have professional and high-potential resources. According to Erlani et al. (2024), performance shows the level of success of a person in carrying out their duties and their ability to achieve predetermined targets. Optimal

and collaborate with various stakeholders to achieve the goals to be achieved.

Second, the organization should create an environment that encourages employees to initiate/creat ideas so that personal performance growth can be better for their career growth even with very minimal supervision. Of course, this will create positive work behavior and in the future can produce good performance for the company. One of the employee innovation activities is the increasing number of programs such as IHT (In House Training) to develop leadership communication for the OSIS administrators (chairmen and staff) with the impact on the company, the emergence of ongoing engagement between schools and companies, intensive UTBK programs (test-based national selection), teacher training for the latest technology, and the emergence of various programs that can improve the quality of education and learning. This is expected to bring productive and innovative amidst increasing expectations and work pressures. Therefore, efforts to initiate/creat ideas are needed so that personal performance growth can be better even with very minimal supervision.



capital, are more difficult to imitate. Kweh et al. (2019) in the era of a knowledge-based economy, companies are required to utilize intellectual capital to win the competition. Companies must build intangible assets in the form of intellectual capital as superior resources so that they can produce superior financial performance, environmental performance and company value.

Job Demands-Resources/JD-R Theory

The Demands-Resources Theory (JD-R Theory) is a comprehensive framework for understanding employee well-being and performance in the workplace. The JD-R model introduced by Demerouti et al. (2001) has become one of the most influential and frequently used theories in research on job stress, burnout, employee engagement, and performance, providing insight into the dynamics of the interaction between work and employee well-being. Job demands are aspects of work that require sustained effort and are therefore associated with physiological and psychological costs (Demerouti et al. 2001). Such as high workload, experiencing conflicting demands from managers and clients, and bullying. Job resources refer to aspects of work that help achieve work-related goals, reduce job demands and related costs, and stimulate personal growth and development (Demerouti et al. 2001). Demerouti et al. (2001) categorized working conditions into two broad categories, namely job demands and job resources, which are differentially related to specific outcomes such as burnout and performance.

Organizational Commitment

The concept of organizational commitment relates to the level of involvement of people with the organization where they work and are interested in staying in the organization. Greenberg and Baron (2013: 201) state that organizational commitment is a level at which individuals identify and are involved with their organization and/or do not want to leave it. According to Schermerhorn, Hunt, Osborn and Uhl-Bean (2014: 188) that organizational commitment is the level of loyalty felt by individuals towards the organization.

According to Colquitt et al. (2013); Wibowo (2014: 188) organizational commitment is the desire of some workers to remain members of the organization. Organizational commitment influences whether a worker remains as a member of the organization or leaves for another job.

Work Time Flexibility

According to the big Indonesian dictionary, flexibility is flexibility, suppleness. According to Carlson et al. (2009), flexibility is a formal policy set by resource management or informal arrangements related to the company (Dhikron, 2016).

Kezia Sarah (2014) stated that the dimensions of Working Time Flexibility are:

- a. Time Flexibility: This means flexibility of working time in modifying the duration of work.
- b. Timing Flexibility: This means flexibility of working hours in choosing working hours.
- c. Place Flexibility: This means flexibility of working hours in choosing a workplace.

Work load (Workload)

According to Astianto (2014) and Monika (2018) workload is a process carried out by someone in completing tasks from a job or a group of positions carried out under normal conditions within a certain period of time. Dhanita (2010) concluded that workload is a number of activities in physical or psychological form that require mental abilities and must be completed within a certain period of time.

Innovative Work Behavior

According to Nyoman and Ardana (2020), innovative work behavior is an attitude of introducing, proposing, and implementing new ideas, products, and procedures into one's work. This innovative work behavior is important to maintain the company's competitiveness and increase employee work productivity. (Hammond in Widiastuti, 2020).

According to Jong and Hartog (2008); Hadi & Mardikaningsih (2020) indicators of innovative work behavior are:

1. Explore ideas(Idea Exploration)
Employees are able to find opportunities or problems that occur within the company and then create new ideas to be used as solutions to solve these problems.
2. Develop ideas(Idea Generation)
Employees are able to develop ideas that have been created and introduce these ideas for new processes to colleagues.
3. Seek support for ideas(Idea Championing)
Employees are expected to be encouraged to seek support for the ideas they have developed in order to realize these new innovative ideas.
4. Implementing ideas(Idea Implementation)
Employees have the courage to apply new ideas into the company's usual work processes.

Employee performance

Employee performance is the work results that can be achieved by employees in accordance with their authority and responsibility, in order to achieve organizational goals legally, without violating the law and in accordance with morals and ethics (Robbins, 2019: 128). The indicators used to measure employee performance are Work Quality, Quantity, Timeliness, and Effectiveness (Robbins, 2021: 135).

According to Robbins (2021: 135), the indicators used to measure employee performance are:

1. Quality of work results
2. Quantity
3. Punctuality
4. Effectiveness

3 | METHOD

This research is causal research. The population of this study was all employees at PT. Ruang Raya Indonesia, except for the leaders of 93 employees. (Malhotra & Bicks, 2007). The sampling technique in this study is non-random or non-probability sampling. The type of non-probability sampling used is saturated sampling, with as many as 93 respondents. Analysis techniques using SEM (Structural Equation Modelling) with the help of software Warp PLS (Warp Partial Least Square).

The data source in this study is primary data, obtained from questionnaire responses. Data were collected by providing several statements in the questionnaire about their demographic factors and perceptions of responses using a 5-level Likert scale with a score interval of 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree), and then descriptive statistical analysis and hypothesis testing were carried out.

4 | RESULT AND DISCUSSION

Description of respondents including gender, age, education level, and marital status is shown in Table 1 as follows:

Table 1. Characteristics of respondents (N = 93)

Characteristics		Frequency	Percentage (%)
Gender	Male	34	36.7
	Male her	59	63.3
Age	18 - 26	15	16.1
	27 - 36	56	60.2
	37 - 46	22	23.7
	47 - 56	0	00.0
Education Level	SMA	8	08.6
	Diploma	29	31.2
	Masters	56	60.2
length of work	< 1 years	11	11.8
	1-4 years	71	76.4
	> 4 years	11	11.8

Descriptive data analysis of 93 respondents shows that: the gender of respondents is dominated by women (63.3%). Respondent characteristics based on age, dominated by the age range of 27-36 years, which is 60.2%, at the age of >36 years, as much as 23.7%, and at the age of <27 years, as much as 16.1% of respondents. The education level of the majority of respondents is a bachelor's degree which reaches 60.2%, while the rest are educated at High school level 08.6%, and diploma 31.2%. Length of work is dominated by the age range of 1-4 years, which is 76.4%.

The goodness of fit model is analyzed from the value of Average Path Coefficient (APC), Average R Squared (ARS), Average adjusted R-squared (AARS) and Average Variance Inflation Factor (AVIF). Table 2 shows the results of the analysis. Where AVIF and APC indicate the multicollinearity of independent variables and their relationships. The evaluation data informs that the model is acceptable.

Table 2. Goodness of fit model

Result	Value	P-Value	Criteria	Description
--------	-------	---------	----------	-------------

Average path coefficient	0.294	0.000	$P \leq 0.050$	Supported
Average R-squared	0.714	0.000	$P \leq 0.050$	Supported
Average adjusted R-squared	0.706	0.000	$P \leq 0.050$	Supported
Average block VIF	2.721	0.000	$V \leq 5.000$	Supported

Sumber: Output WarpPLS

Research Variable Validity Test

Discriminant validity is indicated by the AVEs (square roots of average variance extracted) value, where the AVEs value is in the diagonal position in the correlations among latent variables output of WarpPLS, and the expected value is greater than the correlation value in the same block. Based on Table 3, the value in the diagonal block is greater than the value in the same block. Thus, all variables meet the criteria for discriminant validity.

Table 3. Correlations among latent variables

Variable	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Org_Com	0.995	0.333	0.028	0.610	0.649
Work_Ti	0.333	0.711	0.474	0.214	0.478
Workloa	0.028	0.474	0.812	0.017	0.267
Inn_Wor	0.610	0.214	0.017	0.777	0.615
Emp_Per	0.649	0.478	0.267	0.615	0.744

Sumber: Output WarpPLS

Reliability Test of Research Variables

The reliability test of research variables is measured using two criteria, namely composite reliability and Cronbach's alpha.

Table 4. Reliability Test Results

Table 4: Reliability Test Results							
Cut Off Value		Org_Com	Work_Ti	Workload	Inn_Wor	Emp_Per	Notes
Cronbach's Alpha	> 0.6	0.727	0.670	0.741	0.671	0.729	All items meet the requirements
Composite Reliability	> 0.7	0.716	0.802	0.853	0.820	0.738	

Sumber: Output WarpPLS

Table 4 shows that the cronbach alpha value of each variable is greater than 0.6. Also, the composite reliability value is greater than 0.7. Therefore, all constructs have met the requirements.

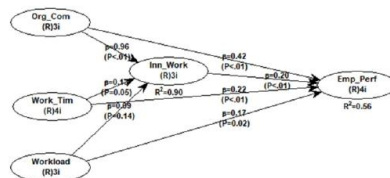


Figure 1. Coefficient of research model path (β= coefficient; p=probability; R²=determination)

Hypothesis testing

Hypothesis testing is carried out based on the estimated significance values of the research model parameters as shown in Table 5.

Table 5. Hypothesis Testing

H	Relationship	Standardized Coefficient	P	Decision
H1	Organizational Commitment $\Rightarrow$ Employee innovative work behavior	0.957	0.000	accepted
H2	Organizational Commitment $\Rightarrow$ Employee performance	0.417	0.000	accepted
H3	Organizational Commitment $\Rightarrow$ Employee innovative work behavior $\Rightarrow$ Employee performance	0.188	0.000	accepted
H4	Working Time Flexibility $\Rightarrow$ Employee innovative work behavior	0.130	0.042	accepted
H5	Working Time Flexibility $\Rightarrow$ Employee performance	0.215	0.003	accepted
H6	Working Time Flexibility $\Rightarrow$ Employee innovative work behavior $\Rightarrow$ Employee performance	0.026	0.372	rejected
H7	Work load $\Rightarrow$ Employee innovative work behavior	0.085	0.144	rejected
H8	Work load $\Rightarrow$ Employee performance	0.171	0.016	accepted
H9	Work load $\Rightarrow$ Employee innovative work behavior $\Rightarrow$ Employee performance	0.017	0.443	rejected
H10	Employee innovative work behavior $\Rightarrow$ Employee performance	0.197	0.006	accepted

Sumber: Output WarpPLS

4.1. Organizational Commitment has a significant influence on employee innovative work behavior.

The findings of this study inform us that organizational commitment has a significant effect on employee innovative work behavior. Thus, organizational commitment provides reinforcement for employee innovative work behavior. This evidence shows organizational commitment at PT. Ruang Raya Indonesia, according to respondents, is good. This is reflected in the respondents' answers, which state that I am proud to be part of this organization and feel that I have a strong emotional bond with this organization. I even stay in this organization because I consider the benefits I get.

This study is in accordance with the findings of Jafri (2010), which state that innovative behavior is positively related to affective commitment and negatively related to continuance commitment. Muhamad et al. (2023) stated that innovative work behavior and organizational commitment can create successful business performance, such as increased sales, profits, satisfaction, market share, high productivity, employee loyalty, and low employee turnover. This study is also in accordance with the findings of Vuong et al. (2022), which revealed that high levels of social support in the workplace can improve employee work performance. It also shows that this positive relationship is partially mediated by organizational commitment and innovative work behavior. In addition, an innovative climate strengthens the positive relationship between social support and innovative work behavior.

4.2. Organizational Commitment has a significant effect on Employee Performance

The findings of this study inform us that organizational commitment has a significant effect on employee performance. Thus, organizational commitment provides reinforcement to employee performance. This evidence shows organizational commitment at PT. Ruang Raya Indonesia, according to respondents, is good. This is reflected in the respondents' answers, which state that respondents feel that leaving this organization will have a major impact on their financial stability. I even feel that I have a moral obligation to continue working in this organization and feel responsible for continuing to work in this organization because it has given me many opportunities.

The results of this study are in accordance with the findings of Posumah & Moridu (2022), which prove that organizational commitment has a significant influence on employee performance. Akbar et al. (2017) also stated that many things support human resources to have good quality and performance, one of which is the commitment of the employees concerned to the company. Organizational commitment encourages employees to maintain their jobs and shows what the results should be. Employees who have a strong commitment to the company tend to show good quality, are more total about their work, and the company's turnover rate is low. Furthermore, Astuti, D. (2022) showed that commitment has a significant effect on employee performance.

4.3. Organizational Commitment has a significant influence on Employee Performance through Innovative Work Behavior

The findings of this study inform that organizational commitment has a significant effect on employee performance through employee innovative work behavior. Thus, organizational commitment provides reinforcement to employee performance through employee innovative work behavior. This informs that innovative work behavior is a good intervening variable in the relationship between organizational commitment and employee performance at PT. Ruang Raya Indonesia. Thus, improving employee performance can be done through organizational commitment and employee innovative work behavior.

4.4. Flexibility of Working Hours has a significant influence on employee innovative work behavior.

The findings of this study inform that work time flexibility has a significant effect on employee innovative work behavior. Thus, work time flexibility provides reinforcement for employee innovative work behavior. This evidence shows work time flexibility at PT. Ruang Raya Indonesia, according to respondents, is good. This is reflected in the respondents' answers which state that respondents can balance work responsibilities and time for family, and respondents can also arrange work time so that they can still attend important family events. I can even easily exchange work schedules with coworkers if needed, and the company has a flexible policy regarding the exchange of work schedules between employees.

The results of this study confirm Hatta's statement (2011), which states that the positive impact of work flexibility is thought to be able to reduce family problems and work problems that may later occur in the work environment. The results of this study are in accordance with the findings of Rahman et al. (2020) which states that employee perceptions of flexible work arrangements do not significantly affect employee performance, flexible work arrangements are positively related to innovative work behavior, innovative work behavior is positively related to employee performance and this relationship is mediated by innovative work behavior.

4.5. Working Time Flexibility Has a Significant Influence on Employee Performance

The findings of this study inform that work time flexibility has a significant effect on employee performance. Thus, work time flexibility provides reinforcement to employee performance. This evidence shows that employee work time flexibility at PT. Ruang Raya Indonesia, according to respondents, is good. This is reflected in the respondents' answers which state that respondents can easily apply for leave if there is an urgent family need, and do not experience difficulties in getting permission not to go to work for family needs. I even have the freedom to do side jobs outside of main working hours, and the company does not prohibit me from having side jobs as long as it does not interfere with my main job.

This study is in accordance with the findings of Anser et al. (2021) which states that the relationship between knowledge management, knowledge sharing, and functional flexibility to increase innovative work behavior among production line workers. The results of the study are also in accordance with the findings of Javed et al. (2017) which proves that flexible HR has a positive impact on innovative work behavior, and innovative work behavior has a positive impact on company innovation.

4.6. Working Time Flexibility Has No Significant Influence on Employee Performance Through Innovative Work Behavior

The results of the study indicate that work time flexibility has an insignificant effect on employee performance at PT. Ruang Raya Indonesia (Ruangguru) when mediated by innovative work behavior. This informs that innovative work behavior is not a good intervening variable, in the relationship between work time flexibility and employee performance at PT. Ruang Raya Indonesia.

The finding that work time flexibility does not significantly mediate the effect on employee performance through innovative work behavior at PT. Ruang Raya Indonesia underlines the complexity of the relationship between variables in a dynamic organizational environment. This suggests that although work time flexibility may provide other benefits, it does not automatically translate into improved performance through the innovation pathway.

The results of this study are different from the findings of Primandaru & Prawitasari (2022) who stated that innovative work behavior has a positive and significant effect on employee performance, and innovative work behavior fully mediates the effect of flexible work arrangements on employee performance. The results of this study are also different from the findings of Prawitasari (2021) who also prove that innovative work behavior has a positive and significant effect on employee performance, and innovative work behavior fully mediates the effect between flexible work arrangements on employee performance.

4.7. Workload has no significant effect on Innovative Work Behavior

The findings of this study inform that workload has no significant effect on employee innovative work behavior. Thus, workload does not provide reinforcement for employee innovative work behavior. This is reflected in the respondents' answers stating that the number of tasks given does not match my capacity, and I feel that my workload is sometimes too heavy to complete in the time available.

Workload is a process or activity that must be completed immediately by a worker within a certain period of time. If a worker is able to complete and adapt to a number of tasks given, then it is not a workload. However, if the worker is

unsuccessful, then the tasks and activities become a workload (Vanchapo, 2020). Linda (2014) states that workload is an effort that must be made by someone based on a request for the work to be completed.

The results of this study are in accordance with the statement of Khan et al. (2019) which states that there is no significant relationship between workload and innovative behavior. The interaction of workload and extroversion has a significant negative impact on innovative performance. The results of this study are also inconsistent with the findings of Awan & Ahmad (2024) which show that promoting a healthy organizational climate and moderate workload can increase the motivation of university teachers and, as a result, innovative work behavior.

4.8. Workload has a significant effect on Employee Performance

The findings of this study inform that workload has a significant effect on employee performance, thus that workload provides reinforcement to employee performance. This shows the workload at PT. Ruang Raya Indonesia, according to respondents, is good. This is reflected in the respondents' answers which state that respondents feel they have to work longer than normal working hours to complete all tasks. Even respondents can complete my work well even though the workload is high, and the workload I face does not affect the quality of my work results.

This study is in accordance with the findings of Aditia Rachman Dani, & Muanah, S. (2021) which show that increasing Workload significantly affects the decline in Employee Performance at the Bangkalan Regency Transportation Agency, Madura. Results. This study is also in accordance with the findings of Astianto, A. (2014) which states that work stress and workload simultaneously and partially have a significant effect on employee performance. This study is also not in accordance with the findings of Putri, N. S., Bahri, S., & Rambe, M. F. (2023) which show that Workload has a positive and insignificant effect on employee performance.

4.9. Workload has no significant effect on Employee Performance through Employee Innovative Work Behavior

The findings of this study inform that workload has no significant effect on employee performance through employee innovative work behavior, thus that workload does not provide reinforcement to employee performance through employee innovative work behavior. This informs that employee innovative work behavior is a less good intervening variable, in the relationship between workload and employee performance at PT. Ruang Raya Indonesia.

4.10. Innovative work behavior has a significant effect on employee performance

The findings of this study inform us that employee innovative work behavior has a significant effect on employee performance, thus that employee innovative work behavior provides reinforcement to employee performance. This evidence shows that employee innovative work behavior at PT. Ruang Raya Indonesia, according to respondents, is good. This is reflected in the respondents' answers, which state that respondents are interested in trying new approaches to getting the job done and actively seeking out new information that can help improve the way they work. I am even able to think creatively to solve problems encountered in my work and often find new ways to improve the quality of my work.

This study is in accordance with the findings of Nasir et al. (2019), which show that performance is significantly influenced by intrinsic motivation and innovative work behavior. Innovative work behavior partially mediates the effect of intrinsic motivation on job performance. This study is also in accordance with the findings of Alhoet et al. (2021), which state that innovative work behavior has a very positive and significant effect on job performance.

5 | CONCLUSIONS AND FUTURE WORK

The findings of this study indicate that: Organizational commitment has a positive and significant effect on innovative work behavior and on employee performance; Organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance through employee innovative work behavior; Working time flexibility has a positive and significant effect on innovative work behavior and on employee performance; Working time flexibility has a positive and insignificant effect on employee performance through innovative work behavior; Workload has a positive and insignificant effect on employee innovative work behavior and on employee performance; Workload has a positive and insignificant effect on employee performance through employee innovative work behavior; Innovative work behavior has a positive and significant effect on employee performance of PT. Ruang Raya Indonesia.

For further research, it is necessary to expand the scope of the research, and it is also recommended to conduct further research on the influence of other factors that affect employee performance and other variables, which are not yet part of the topic of this research, where there are still many other variables that can affect employee performance

REFERENCES

- Abidin, V., Mulyati, T., & Yunansah, H. (2018). *Strategy Literacy Learning to Improve Mathematics, Science, Reading, and Writing Literacy Skills*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Aditya, D. N. R., & Ardana, K. (2016). *The influence of organizational climate, transformational leadership, self-efficacy on innovative work behavior* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Ahdianita, F. C. N., & Setyaningrum, R. P. (2024). The Effect of Work Flexibility, Work-Life Balance, and Job Satisfaction of Millennial Employees. *Edvest-Journal of Universal Studies*, 4(4), 1875-1889.
- Akbar, A., Al Musaddeq, M., & Mukzam, M. D. (2017). *The influence of organizational commitment on performance (Study on PT Pelindo Surabaya employees)* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Albeet, A., Adwan, A., Areiqat, A., Zamil, A., & Saleh, M. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239-246.
- Allen, N. J., & J. P. Meyer (1997). *Commitment In The Workplace Theory Research and Application*. Sage Publications, California.
- Anser, M. K., Yousof, Z., Khan, A., & Usman, M. (2021). Towards innovative work behavior through knowledge management infrastructure capabilities: Mediating role of functional flexibility and knowledge sharing. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 461-480.
- Ardan, M., & Jaehani, A. (2021). *Human Resource Management: Turnover Intention Can Affect the Quality of Company Performance*. Cv. Pena Persada.
- Arika. (2011). *Journal article Workload Analysis Reviewed from Age Factor with Recommended Weight Limit Approach*.
- Astianto, A. (2014). The Influence of Work Stress and Workload on the Performance of PDAM Surakarta Employees. *Journal of Management Science and Research* Vol. 3 No. 7.
- Astuti, D. (2022). The influence of organizational commitment and organizational culture on employee performance. *Journal of Accounting and Business Management*, 2(2), 55-68.
- Astuti, R. J., & Setyorini, A. B. (2024). The Mediating Role of Innovative Work Behavior on the Influence of Knowledge Sharing and Organizational Learning on Employee Performance. *EKOMA: Journal of Economics, Management, Accounting*, 3(4), 946-962.
- Armstrong, M. (2019). *Armstrong's Handbook Of Performance Managemen. An Evil Dence-Based Guide To Delivering High Performance*. India: By Replika Press Pvt L Td.
- Arikunto, S. (2019). *Research Procedures*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Awan, K., & Ahmad, G. (2024). Organizational Climate and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Workload and Teaching Motivation. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 39(4), 723-746.
- Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 120-140.
- Berliana, V., & Arsanti, T. A. (2018). Analysis of the Influence of Self-Efficacy, Capability, and Innovative Work Behavior on Performance. *Makspreneur journal: Management, Cooperatives, and Entrepreneurship*, 7(2), 149-161.
- Burack, G., Pfarr, A. L., Penz, M., Wekenberg, M., Rothe, N., & Walther, A. (2020). The Influence of workload and work flexibility on work-life conflict and the role of emotional exhaustion. *Behavioral Sciences*, 10(11), 174.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2013). *Organization Behavior*. New York: Mc Graw Hill.

- Damayanti, Ratna Ayu. St. Ramlah, (2020). Building the Concept of Tendency to Fraud in the Fraud Triangle Concept (Synthesis of Theory and Relevant Empirical Research), *Mirai Management Journal*, Vol 5(1):96-113.
- Davis, Keith and Newstrom (2014). *Behavior in Organizations*, Seventh Edition, Publisher: Erlangga, Jakarta.
- Davis and Newstrom, 1985. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, International Edition, Singapore: Mc Graw Hill Book Company.
- Dessler, Gary (2010). *Human Resource Management*. Tenth Edition, Volume One West Jakarta: PT. Indeks
- Dewi, I. A. (2024). The Influence of Work Flexibility and Self Efficacy on Employee Performance in Belasi District. *Review: Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*, 1(06), 187-193.
- Dhania, D. R. (2010). The Influence of Work Stress, Workload on Job Satisfaction (Journal of Psychology). *Maha Kahus University, Volume 1 Number, 1*.
- Dole, Carol and Schroeder, Richard G. (2001). The Impact of Various Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions of Professional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No. 4.
- Erlant, E., Hendri, M. I., & Kallis, M. C. I. (2024). The Influence of Competence and Organizational Culture on the Performance of Employees at Drs Jacobus Luna M. Si Hospital, Bengkulu Regency with Organizational Commitment as an Intervening Variable. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 12(2), 190-211.
- Elshifa, A., Anjarni, A. D., & Kharis, A. J. (2019). The Influence of Quality of Work Life and Use of Information Technology on Innovative Work Behavior of Lecturers Mediated by Organizational Commitment (Study on Lecturers at Pusmanu Pekalongan Polytechnic). *Economicus*, 13(2), 169-200.
- Fitria, R., & Ending. (2020). The Relationship between Psychological Capital and Innovative Work Behavior in the Creative Industry (Study on Employees of XYZ Company). *Journal of Psychogenesis*, 4(1), 703-714.
- Ghozali, Imam and Hengky Latan (2015). *Partial Least Squares Engineering Concept and Application with Smart PLS 3.0 Program*. Semarang: Diponegoro University, Semarang.
- Gnanilet, A., Sharma, L., McDermott, C., & Yayla-Kullu, M. (2021). Impact of workforce flexibility on quality of care: moderating effects of workload and severity of illness. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(12), 1785-1806.
- Griffin, Meorhead (2021). *Organizational Behavior*, Salemba Four, Jakarta.
- Greenberg, J. dan R.A. Baron (2013). *Behavior in Organizations*, New Jersey, Pearson Education, Inc.
- Hadi, S. & Mardikaningsih, R. (2020). The Influence of Innovative Behavior and Work Engagement on Employee Performance. *Baruna Harrison Journal*, 3(1), 1-7.
- Hair, J. F., Ringle, H., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition* (3rd ed.). Sage Publisher.
- Hart, P.M. & Cooper, C.L. (2001). Occupational Stress: Toward a More Integrated Framework. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (vol 2: Personnel Psychology). London: Sage. (ISBN: 0 7619 6489 4)
- Hasibuan, Malay SP. (2021). *Human Resource Management*, Fourteenth printing, Jakarta, Publisher: Bumi Aksara.
- Hastuti, R., & Timming, A. R. (2023). Can HRM predict mental health crises? Using HR analytics to unpack the link between employment and suicidal thoughts and behaviors. *Personnel Review*, 52(6), 1728-1746.
- Heller, Robert. Wibowo (2014). *Behavior in Organizations* Second Edition. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta

- Himpi, P., & Sinaga, M. (2024). The effect of work involvement and organizational culture on performance mediated by innovative behavior. *Journal of Practical Management Studies*, 2(1), 09-14.
- Indrajita, I. K., Sadiarta, A. N. G., & Mahayasa, I. G. A. (2021). The Influence of Creativity and Innovation on Employee Performance at PT. Tohpati Grafika Utama Denpasar. *Widyasmrta: Journal of Management, Entrepreneurship and Tourism*, 1(1), 1-13.
- Irawati, R., & Carolina, D. A. (2017). Analysis of the influence of workload on employee operator performance at PT Giken Precision Indonesia. *Inovbiz: Journal of Business Innovation*, 5(1), 51-58.
- Irwansyah, I., & Ferine, K. F. (2024, June). The Influence of Work Flexibility on Employee Performance in The Kutambara District Office. In *Proceedings of the International Conference on Multidisciplinary Science (INTISARI)* (Vol. 1, No. 1, pp. 82-89).
- Jansson O (2000) Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *J Occup Organ Psychol* 73:287-302
- Jufri, M. H. (2010). Organizational commitment and employee's innovative behavior: A study in retail sector. *Journal of Management Research*, 10(1), 62-68.
- Javed, A., Anas, M., Abbas, M., & Khan, A. I. (2017). Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior. *Journal of HRM*, 20(1).
- Jong, D., & Hareg, D. (2008). *Innovative Work Behavior : Measurement And Validation. Scientific Analysis Of Entrepreneurship And Smes*
- Junianto, I., Isabella, I., & Kencana, N. (2020). Analysis of employee performance at the Gelumbang Village Office, Muara Enim Regency. *Journal of Government and Politics*, 5(1).
- Kezia Sarah, Eunike Alinda & Deborah (2014). The Effect of Schedule Flexibility on Turnover Intention with Job Satisfaction as an Intermediary Variable at Surabaya Plaza Hotel. *Journal of the Faculty of Management, Petra Christian University, Surabaya*, November 2014
- Khan, T. I., Kaewsang-on, R., & Saeed, I. (2019). Impact of workload on innovative performance: Moderating role of extrovert. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5), 123-133.
- Kidayanti, L., & Farida, N. (2023). The influence of mental health on the performance of private employees in the Surabaya City area. *JEMBA: Journal of Economics, Management, Business and Accounting*, 2(4), 399-404
- Koesmono, H. Teman (2005) The Influence of Organizational Culture on Motivation and Job Satisfaction and Employee Performance in the Medium-Scale Wood Processing Industry Sub-Sector in East Java. *Journal of Management & Entrepreneurship*, Vol. 7, No. 2, September 2005: 171-188.
- Leong, C. T., & Rasli, A. (2014). The Relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 592-600.
- Levicki, R.J., & Wiethoff, C. (2000) Trust, Trust Development, and Trust Repair. In M. Deutsch & P.T. Coleman (Eds.) *Handbook of research conflict resolution: Theory and practice* (pp. 86-107). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Linda, Muthia Roza (2014). Analysis of the Influence of Workload, Work Environment and Work Motivation on the Performance of Employees of the Regional Civil Service Agency of Pesisir Selatan Regency, Volume 2, No. 4.
- Lopez, & Snyder, C.R. (2003). *Positive Psychological Assessment a Handbook of Models & measures*. Washington, DC: WHEAT
- Locke, E.A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. New York: John Wiley and Sons.
- Luecke, Richard (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Harvard Business Publishing Corporation.

- Luthans, Fred, (1985) *Organizational Behavior*, 5th ed, Singapore, Mc Graw-Hill Book Co.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2019). *Human Resource Management: Company*. Bandung: Rosdakarya Youth.
- Maserati, G. G. (2020). The Effect of Work Stress and Coronavirus Anxiety on Mental Well-Being in the Millennial Generation.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World* (5th ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mellanie and Jufri, Ali (2019). The Effect of Workload and Job Stress on Turnover Intention (Case Study of Marketing Employees of PT. Jaya Mandiri Gemasejati, Ciledug Branch). Vol. 16 No. 2.
- Mobley (2011). *Employee Turnover: Causes, Effects and Control*. PT Pustaka Binaman Pressindo: Jakarta.
- Monika, S. (2018). Workload and Job Stress on Employee Performance at PT. Galamedia Bandung Perkasa. *Cereol For*, 51(1), 51.
- Muhamad, I. F., Bakhti, R., Febriyanti, M. T., Kraugustediana, K., & Aisat, A. M. A. (2023). Do innovative work behavior and organizational commitment create business performance: A literature review. *Community Development Journal: Community Service Journal*, 4(1), 713-717.
- Mujamah, S. (2020). *The Effect of Self-Efficacy, Competence, and Emotional Quotient on Employee Performance Through Career Development as an Intervening Variable on Companies*. 115 (Insyma), 58-62. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200127.012>
- Munandar, Sabadhyini, Wutun (2004). *The Role of Organizational Culture in Improving Company Performance*, PIO, Depok.
- Nasir, N., Halimatussakdiah, H., Suryani, I., Zahra, S. E., Armia, S., & Mahdani, M. (2019, January). How intrinsic motivation and innovative work behavior affect job performance. In *1st Aceh Global Conference (AGC 2018)* (pp. 606-612). Atlantis Press.
- Nazir, Moh (2019) *Research methods*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- (2019). *Introduction to Human Resource Development Theory*.
- Noviariant, S., & Boon, O. H. (2022). Sustainable Future: Trends, Strategies and Development: Proceedings of the 3rd Conference on Managing Digital Industry, Technology and Entrepreneurship (CoMDITE 2022). Bandung, Indonesia, 24 May 2022. CRC Press, Florida.
- Nurchayyo, S. A. (2024). Increasing innovative work behavior through quality of work life and career development: as mediating variables of case study on employees of PT Gsaru Mountain Dairy (CIMORY) Semarang Regency branch. *Journal of Economics and Business*, 25(1), 20-35.
- Noerchoidah, N., Harjanti, D., & Suprpto, W. (2021). Knowledge Sharing and Job Performance: The Mediating Role of Innovative Work Behavior. *Business Journal*, 22(2), 135-159.
- Prasetyo, B., & Trisyanti, U. (2019). *Industrial Revolution 4.0 and the Challenges of Social Change*. of proceeding series.
- Prawitasari, M. D. (2021). *The Influence of Flexible Work Arrangements on Employee Performance in the Covid-19 Pandemic Era with the Mediating Role of Innovative Work Behavior (Case Study at the Ministry of Religion of Yogyakarta City)* [Doctoral dissertation, STIE YKPN].
- Primandaru, N., & Prawitasari, M. D. (2022). The Impact of Flexible Work Arrangements on Employee Performance: The Mediating Role of Innovative Work Behavior During the Covid-19 Pandemic. *Procuratio. Scientific Journal of Management*, 19(1), 1-13.

- Fosumah, N. H., & Moridu, J. (2022, January). The Influence Of Organizational Commitment On Employee Performance. In *The International Conference on Education, Social Sciences and Technology (ICESST)* (Vol. 1, No. 1, pp. 203-209).
- Raffiah, P. S., Maulana, A., & Gunawan, E. (2022). The Influence of Workplace Well-Being and Mental Health on Employee Performance at PT Mega Hotel Lestari SOSAMANTORA. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(4), 449-456.
- Rahayuningsih Sri. (2018). The Influence of Job Stress, Job Satisfaction, Compensation and Job Insecurity on Turnover Intention Journal Of Management And Business. Vol. 3, No. 1.
- Rahman, M. F. W., Kistiyanto, A., & Surjanti, J. (2020). Flexible work arrangements in COVID-19 pandemic era, influence employee performance: The mediating role of innovative work behavior. *International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research*, 6(2), 10-22.
- Rival Dan Ella Sagala, (2021). *Human Resource Management For Companies*, Eagle Press, Jakarta
- Robbin, Stephen (2021). *Organizational Behavior*, Prenhalindo, Jakarta
- Robbins, Stephen. (2019). *Human Resource Management*, PT. Sinar Abadi, Jakarta.
- Robbins, Stephen, P. and Timothy, A. Judge. (2018). *Organizational Behavior*, Twelfth Edition, Salemba Empat, Jakarta.
- Romindo, A. A., Abdurrahim, S. R., Faidal, Y. H., Mujanah, Z. A. A. K. N. S. S., & Baedowi, Hanna Meilani Damanik Nugroho B, S. M. (2023). *Human Resource Management in the Era of Digital Transformation*. CV. ISTANA AGENCY. Yogyakarta.
- Schermerhorn, Hunt, Osborn and Uhl-Bean, Wibowo (2014). *Behavior in Organizations*. Second Edition. PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.
- (2020) *Human Resources and Work Productivity*. Bandung: Mandar Maju.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Heijden, B. I. J. M. Van Der, & Farrell, M. (2017) *Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior* Dot link to publisher: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004> Version of the following full text: Publisher's version Published . 2017, 67–77.
- Sholihin, M. and Ratmono, D. (2020) *SEM-PLS Analysis with WarpPLS 7.0 for Nonlinear Relationships in Social and Business Research* Edition 2. Yogyakarta: Andi Offset.
- Singodimedjo, Markum (2017). *Human Resource Management*. Surabaya: SMMAS.
- Sitorus, T. H., & Siagian, H. L. (2023). Workload and Work Flexibility on Job Satisfaction with Motivation as a Mediator. *Journal of Management and Business (JOMB)*, 5(2), 1182-1194.
- Solimun, Achmad, A. (2017). *Multivariate Statistical Methods of Structural Equation Modeling (SEM) WarpPLS Approach*. UB Press.
- Solyan, P., & Elmi, F. (2024). The Influence of Work Flexibility and Work Life Balance with Job Training as a Moderating Variable on Consultant Job Satisfaction in DKI Jakarta. *Journal of Accounting, Management, and Policy Planning*, 2(1), 21-21.
- Sumiati, S. (2021). The role of motivation as mediation in improving employee performance in the government of Surabaya City, East Java. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 23(1), 52-60.
- Sutrisno, Edy (2021). *Human Resource Management*. Publisher: Jakarta, Kencana.
- Suryaningtyas, D. O., & Fauzi, A. (2024). Literature Study of Determinant Factors Affecting Turnover Intention in Gen Z in Several Company Sectors in Indonesia. *Journal of Accounting and Business Management*, 4(2), 44-53.
- Testa (1999). Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: an Empirical Investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 20 No.3, pp. 154-161.

Vanchapo, A.R. (2020). *Workload and Job Stress*. CV. Publisher Qiara Media

Van Zyl, L. E., van Oort, A., Rispens, S., & Olckers, C. (2021). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, 49(9), 4012-4023.

Vuong, B. N., Tushar, H., & Hossain, S. F. A. (2022). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter?. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(5), 832-854.

Wardani, P. S., & Azzahra, F. (2024). The Effect of Work Stress and Flexible Work Arrangement (FWA) on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable on Employees of PT Federal International Finance, Grobogan Regency. *JMBPreneur: Journal of Management, Business, and Entrepreneurship*, 4(02), 1-12.

Waskito, M., & Putri, A. R. (2021). The Effect of Compensation and Job Satisfaction on Turnover Intention of Office Employees at PT Cipta Nugraha Contrindo. *Journal of Economics and Business*, 118.

Werther, William B, and Keith Davis (2019). *Human Resources and Personnel Management*. Sixthth, McGraw-Hill, Inc, New York.

Wesley, & Yuki. (2018). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Translated by M. Shoharuddin (Second). PT. Rineka Cipta.

Wibowo. (2019) *Human Resource Management*. Jakarta: Earth of Letters.

Widiastuti, R., & Kusmaryani, E. (2020). The Relationship Between Leader Member Exchange and Innovative Work Behavior: A Study of Employees with Female Leaders. *Acta Psychology*, 2(1), 183-199.

The Influence of Organizational Commitment, Work Flexibility and Work Load on Employee Performance with Innovative Work Behavior as an Intervening Variable at PT. Ruang Raya Indonesia

ORIGINALITY REPORT

18%	20%	18%	13%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	qems.my.id Internet Source	2%
2	Submitted to Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Student Paper	1%
3	revistas.tec-ac.cr Internet Source	1%
4	garuda.kemdikbud.go.id Internet Source	1%
5	onlineacademicpress.com Internet Source	1%
6	Wahyu Hidayat Setiyadi, Mulyadi Mulyadi, Dheo Rimbano. "The Influence of Work Discipline, Gratitude and Workload on Employee Performance at the Secretariat of the General Election Commission (KPU) of Musi Rawas District", Proceedings International Conference on Business, Economics & Management, 2023 Publication	1%
7	ejournal.pelitaIndonesia.ac.id Internet Source	1%
8	www.mdpi.com Internet Source	1%
9	knepublishing.com Internet Source	1%

10	Submitted to Nexford Learning Solutions Student Paper	1 %
11	giapjournals.com Internet Source	1 %
12	Noorlailie Soewarno, Bambang Tjahjadi. "Measures that matter: an empirical investigation of intellectual capital and financial performance of banking firms in Indonesia", Journal of Intellectual Capital, 2020 Publication	1 %
13	ejournal.stiepancasetia.ac.id Internet Source	1 %
14	jurnal.ibik.ac.id Internet Source	1 %
15	ijoms.internationaljournalallabs.com Internet Source	1 %
16	Submitted to Suan Sunandha Rajabhat University Student Paper	1 %
17	Fredy Jayen, Abdul Kadir, Endah Sri Bintari, Maysusan Ekawulan Tanjung, Naimah. "The Influence of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment on Employee Performance at The regional Revenue Management Agency North Barito Regency, Central Kalimantan Province", International Journal of Economics, Business and Management Research, 2023 Publication	1 %
18	jetbis.al-makkipublisher.com Internet Source	1 %
19	journal.stimykpn.ac.id Internet Source	1 %

20	jurnalekonomi.unisla.ac.id Internet Source	1%
21	ijset.org Internet Source	1%

Exclude quotes	Off	Exclude matches	< 1%
Exclude bibliography	Off		

The Influence of Organizational Commitment, Work Flexibility
and Work Load on Employee Performance with Innovative
Work Behavior as an Intervening Variable at PT. Ruang Raya
Indonesia

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

GENERAL COMMENTS

/10

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16



RESEARCH ARTICLE

The Influence of Organizational Commitment, Work Flexibility and Work Load on Employee Performance with Innovative Work Behavior as an Intervening Variable at PT. Ruang Raya Indonesia

Sari Dewi Kusumaningrum ^{1*} | Tri Andjarwati ² | Riyadi Nugroho ³

^{1*,2,3} Master of Management Study Program, Faculty of Economics and Business, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Surabaya City, East Java Province, Indonesia.

Correspondence

^{1*} Master of Management Study Program, Faculty of Economics and Business, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Surabaya City, East Java Province, Indonesia.
Email: 1262300067@surel.untag-sby.ac.id, triandjarwati@untag-sby.ac.id, riyadi@untag-sby.ac.id

Funding information

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

Abstract

PT. Ruang Raya Indonesia (Ruangguru) is the largest technology company in Indonesia that focuses on education-based services. Ruangguru develops various technology-based learning services, including virtual classroom services, online platform tests, subscription learning videos, private tutoring marketplaces, and other educational content that can be accessed through the Ruangguru website and application. Ruangguru has a mission to provide and expand access to quality education through technology for all students, anytime and anywhere, and also aims to improve the quality of teachers by creating jobs and additional income for teachers in Indonesia. Ruangguru believes that by improving the quality of teachers, the quality of education in Indonesia will also improve, and is determined to continue to develop our services and collaborate with various parties to achieve the desired goals. The purpose of this study was to determine the effect of organizational commitment, work flexibility, and workload on employee performance with innovative work behavior as an intervening variable at PT. Ruang Raya Indonesia. This study uses a quantitative method with primary data sources obtained from distributing questionnaires. The research population is employees of PT. Ruang Raya Indonesia. The selection of respondents was carried out using the saturated non-probability sampling method with a total of 93 respondents. The data analysis method uses descriptive analysis and SEM-PLS analysis. The results of the study indicate that the variables of organizational commitment, work flexibility, and workload affect employee performance with innovative work behavior as an intervening variable at PT. Ruang Raya Indonesia.

Keywords

Organizational Commitment; Work Flexibility; Workload; Innovative Work Behavior; Employee Performance.

1 | INTRODUCTION

Employee success is closely related to the achievement of company goals, making human resources (HR) a key element in the organization. Quality HR is needed to ensure operational effectiveness and company competitiveness. Human resources include aspects of thinking, communicating, and carrying out technical and managerial tasks with good ethics. However, employee performance often does not meet expectations, thus creating challenges for management. Therefore, understanding the factors that influence employee performance is crucial.

Employee performance is the result of work in terms of quality and quantity achieved by an employee in carrying out his duties in accordance with the responsibilities given to him, and is an important element in the company. In order to improve employee performance, there are many ways that managers can do. Griffin (2018: 128) and Junianto et al. (2020) state that performance is the result of the work and responsibilities carried out by employees. To achieve this, companies need to have professional and high-potential resources. According to Erlani et al. (2024), performance shows the level of success of a person in carrying out their duties and their ability to achieve predetermined targets. Optimal employee performance not only provides benefits for individuals, but also for the organization as a whole. Factors such as work ability, work environment, self-awareness and employee involvement play an important role in increasing organizational productivity (Mujanah, 2020; Sumiati, 2021). Various factors can affect employee performance, such as organizational commitment, work flexibility, workload and innovative work behavior. Overall, research on employee performance is very important to understand the factors that influence employee performance which will ultimately increase company productivity.

Many things support human resources to have good quality and performance, one of which is the commitment of the employee concerned to the company where he is. Organizational commitment is an emotional bond between employees and the organization that arises because of the desire to achieve a goal and the desire to maintain membership as part of the organization and this is what makes employees remain in an organization both in pleasant and unpleasant conditions. The strength of the employee's commitment to the company also determines the nature and behavior of the employee while in the company. Organizational commitment encourages employees to maintain their jobs and show the results they should. Employees who have a high commitment to the company tend to show good quality, more totality in working and the turnover rate towards the company is also low.

Davis & Newstrom (2014) research found that excessive workload, limited working hours, lack of adequate responsibility, and differences in values with the company will cause job stress. There is a close relationship between workload and job stress, where changes in workload tend to affect employee stress levels (Robbins & Judge, 2018). When the workload increases without being balanced by adequate time to complete tasks, employees are at risk of experiencing health problems, both physically and mentally (Hart & Cooper, 2001: 18). Stress or other mental health disorders in employees can contribute to increased levels of absenteeism and job dissatisfaction (Hastuti & Timming, 2023).

Buruck et al. (2020) and Gnanlet et al. (2021) revealed that emotional exhaustion is positively related to workload, and negatively related to work flexibility. Therefore, work flexibility can help reduce symptoms of exhaustion in employees, while workload can increase it. Work time flexibility is a compressed work time discussed earlier giving employees time off during "normal" working hours, but they still follow the regular and predetermined hours on the days when they work and the main advantage of this approach is that workers can arrange their work days to suit their personal needs (Griffin, 2018: 209). Work flexibility is also the ease of working to meet the needs of both employees and the company. This refers to the ability to adjust working hours, work location, and how to work. In order for this to happen, companies usually set rules regarding working conditions. This employee work flexibility has been implemented by PT. Ruang Raya Indonesia.

Ahdianita & Setyaningrum (2024) and Sofyan & Elmi (2024) stated that work flexibility affects job satisfaction and employee performance. Furthermore, Irwansyah & Ferine (2024) and Dewi (2024) also showed that work flexibility has a positive effect on employee performance. Shanker et al. (2017) stated that innovative work behavior plays a mediating role in the relationship between organizational climate for innovation and organizational performance. Innovative work behavior is an attitude of introducing, proposing and implementing new ideas, products, and procedures into one's work. This innovative work behavior is important to maintain the company's competitiveness and increase employee work productivity (Aditya & Ardana, 2016). Maulidina et al. (2022) stated that job insecurity has a negative effect on innovative work behavior. Next Leong & Rasli (2014) examined how employees use innovative work behaviors to achieve performance, and the results revealed that employees, who are employed in cross-functional capacities and deal with market or customer environments, tend to exhibit higher levels of job-role performance compared to those in strictly related divisions.

PT. Ruang Raya Indonesia (Ruangguru) is the largest technology company in Indonesia that focuses on education-based services. Ruangguru develops various technology-based learning services, including virtual classroom services, platform test online, subscribe learning videos, marketplace private lessons, and other educational content that can be accessed through the Ruangguru website and application. Ruangguru has a mission to provide and expand access to quality education through technology for all students, anytime and anywhere, also aims to improve the quality of

teachers by creating jobs and additional income for teachers in Indonesia. Ruangguru believes that by improving the quality of teachers, the quality of education in Indonesia will also improve, and is determined to continue to develop our services and collaborate with various parties to achieve the goals to be achieved.

Along the way, it is seen that many employees are still making efforts to initiate/create ideas so that personal performance growth can be better for their career growth even with very minimal supervision. Of course, this will create positive work behavior and in the future can produce good performance for the company. One of the employee innovation activities is the increasing number of programs such as IHT (In House Training) to develop leadership communication for OSIS administrators (chairmen and staff) with an impact on the company, the emergence of ongoing engagement between schools and companies, intensive UTBK programs (test-based national selection), teacher training for the latest curriculum. This condition highlights the urgency to understand how employees can adapt by remaining committed to being productive and innovative amidst increasing expectations and work pressures. Therefore, efforts to initiate/create ideas are needed so that personal performance growth can be better even with very minimal supervision.

Several studies have examined the relationship between innovative work behavior and employee performance with activities carried out by the company. By using software VOSviewer and metadata from Publish or Perish with keywords organizational commitment, work flexibility, workload, innovative work behavior and employee performance obtained 40 items and 5 research clusters that are distinguished by color that discuss research topics on employee performance already have many relationships. This can be seen from the Overlay Visualization in Figure 1.1. Meanwhile, when viewed from the research density visualization, employee performance shows an almost bright picture. Density visualization can be seen in Figure 1.2.

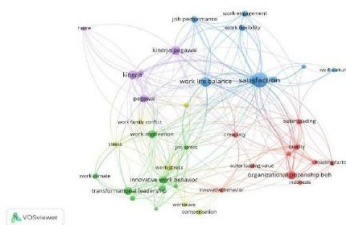


Figure 1. Visualiasi Overlay

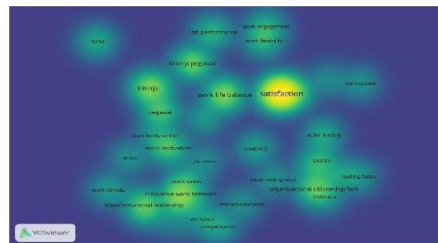


Figure 1. Density visualization

From a survey of the extant literature, using single conceptual lenses, an association of the links between organizational commitment, work flexibility, workload, innovative work behavior, and employee performance has not been given exhaustive reviews. We address this gap in the literature by developing a model where innovative work behavior serves as a mediator. This point is a novel one, especially in the industry of educational business. We use PT Ruang Raya Indonesia as the object of empirical study of relationship between these five variables. The intermediary role of Innovative work behavior, in their study design provided supplementary analytic significance. According to the relevant theoretical basis, I propose the following ten hypotheses: (1) Organizational commitment influences employees' innovative work behavior; (2) Organizational commitment influences employees' performance; (3) The influence of organizational commitment on employees' performance is mediated by innovative work behavior; (4) Work flexibility influences employees' innovative work behavior; (5) Work flexibility influences employees' performance; (6) The influence of work flexibility on employees' performance is mediated by innovative work behavior; (7) Workload influences employees' innovative work behavior; (8) Workload influences employees' performance; (9) The influence of workload on employees' performance is mediated by innovative work behavior; (10) Influential innovative work behavior is found in employees' performance. A research framework depicting of the relationship between the research variables can be constructed according to the problems and literature review as shown in Figure 3.

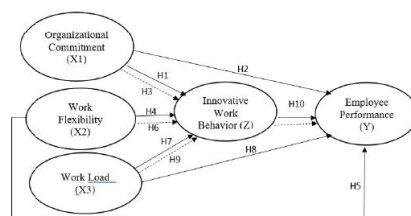


Figure 3. Research Conceptual Framework

2 | BACKGROUND THEORY

Human Resource Management

Human resource management is a procedure for managing humans in an organization so that they can play an effective and efficient role. Management consists of six (6M) elements, namely: Men, Monet Method, Material, Machine, and Market. The human element (Men) has developed into a field of management science called human resource management. The following are the opinions of experts on the definition of human resource development. Gary Dessler (2010: 146) that human resource management is the science and art of managing the relationship and role of the workforce to effectively and efficiently help realize the goals of the company, employees, and society. Meanwhile, Armstrong (2019: 17) states that human resource management is related to all aspects of how people work and are managed in an organization, including human resource planning, performance management, learning and human resource development. And the view of Rivai and Sagala (2021: 18) states that human resource management is one of the general management fields that includes aspects of planning, organizing, implementing and controlling human resources in an organization.

Resource Based View (RBV)

Theoryresource based viewis a theory first pioneered by Wernerfelt (1984) which emphasizes that rare, valuable, difficult to imitate and non-substitutable internal resources can be a source of competitive advantage. Nimtrakoon (2015) states that not all resources owned by a company have the same value to create sustainable competitive advantage. This is relevant to the current situation, where companies are required to pay more attention to intangible resources, one of which is intellectual capital (Soewarno & Tjahjadi, 2020). Where the intellectual capital owned by companies that follow the proper program which is said to be a step, difficult to imitate and valuable, namely; employed capital (managing tangible assets efficiently in the company's operational activities, because intellectual capital cannot create value without capital employed), structural capital (integrated information systems, efficient business processes and technology that supports innovation and has a large database to support sustainable decision making) and Human Capital (employees who have the knowledge, abilities and skills to innovate and see business opportunities in the company's environment) (Onkelinx et al. 2016). By integrating these three components of intellectual capital, companies that follow the proper program can create a competitive advantage that is difficult for competitors to imitate, because of the combination of efficient internal structures and employees who have valuable skills and knowledge, which has an impact on optimal market response (Jogararnam, 2017). Cheng et al. (2010) explained that to develop a competitive advantage, companies must have and develop superior resources and capabilities beyond their competitors. Resources in the form of tangible assets, such as land and buildings are relatively easy to obtain and imitate. However, intangible assets, such as intellectual capital, are more difficult to imitate. Kweh et al. (2019) in the era of a knowledge-based economy, companies are required to utilize intellectual capital to win the competition. Companies must build intangible assets in the form of intellectual capital as superior resources so that they can produce superior financial performance, environmental performance and company value.

Job Demands-Resources/JD-R Theory

The Demands-Resources Theory (JD-R Theory) is a comprehensive framework for understanding employee well-being and performance in the workplace. The JD-R model introduced by Demerouti et al. (2001) has become one of the most influential and frequently used theories in research on job stress, burnout, employee engagement, and performance, providing insight into the dynamics of the interaction between work and employee well-being. Job demands are aspects of work that require sustained effort and are therefore associated with physiological and psychological costs (Demerouti et al., 2001). Such as high workload, experiencing conflicting demands from managers and clients, and bullying. Job



resources refer to aspects of work that help achieve work-related goals, reduce job demands and related costs, and stimulate personal growth and development (Demerouti et al., 2001). Demerouti et al., (2001) categorized working conditions into two broad categories, namely job demands and job resources, which are differentially related to specific outcomes such as burnout and performance.

Organizational Commitment

The concept of organizational commitment relates to the level of involvement of people with the organization where they work and are interested in staying in the organization. Greenberg and Baron (2013: 201) state that organizational commitment is a level at which individuals identify and are involved with their organization and/or do not want to leave it. According to Schermerhorn, Hunt, Osborn and Uhl-Bean (2014: 188) that organizational commitment is the level of loyalty felt by individuals towards the organization. According to Colquit et al. (2013); Wibowo (2014: 188) organizational commitment is the desire of some workers to remain members of the organization. Organizational commitment influences whether a worker remains as a member of the organization or leaves for another job.

Work Time Flexibility

According to the big Indonesian dictionary, flexibility is flexibility, suppleness. According to Carlson et al. (2009), flexibility is a formal policy set by resource management or informal arrangements related to the company (Dhikron, 2016). Kezia Sarah (2014) stated that the dimensions of Working Time Flexibility are.

- 1) Time Flexibility; This means flexibility of working time in modifying the duration of work.
- 2) Timing Flexibility; This means flexibility of working hours in choosing working hours.
- 3) Place Flexibility; This means flexibility of working hours in choosing a workplace.

Work load (Workload)

According to Astianto (2014) and Monika (2018) workload is a process carried out by someone in completing tasks from a job or a group of positions carried out under normal conditions within a certain period of time. Dhania (2010) concluded that workload is a number of activities in physical or psychological form that require mental abilities and must be completed within a certain period of time.

Innovative Work Behavior

According to Nyoman and Ardana (2020), innovative work behavior is an attitude of introducing, proposing, and implementing new ideas, products, and procedures into one's work. This innovative work behavior is important to maintain the company's competitiveness and increase employee work productivity. (Hammond in Widiastuti, 2020). According to Jong and Hartog (2008); Hadi & Mardikaningsih (2020) indicators of innovative work behavior are.

- 1) Explore ideas (Idea Exploration)
Employees are able to find opportunities or problems that occur within the company and then create new ideas to be used as solutions to solve these problems.
- 2) Develop ideas (Idea Generation)
Employees are able to develop ideas that have been created and introduce these ideas for new processes to colleagues.
- 3) Seek support for ideas (Idea Championing)
Employees are expected to be encouraged to seek support for the ideas they have developed in order to realize these new innovative ideas.
- 4) Implementing ideas (Idea Implementation)
Employees have the courage to apply new ideas into the company's usual work processes.

Employee performance

Employee performance is the work results that can be achieved by employees in accordance with their authority and responsibility, in order to achieve organizational goals legally, without violating the law and in accordance with morals and ethics (Robbins, 2019: 128). The indicators used to measure employee performance are Work Quality, Quantity, Timeliness, and Effectiveness (Robbins, 2021: 135). According to Robbins (2021: 135), the indicators used to measure employee performance are.

- 1) Quality of work results
- 2) Quantity
- 3) Punctuality
- 4) Effectiveness

3 | METHOD

This research is causal research. The population of this study was all employees at PT. Ruang Raya Indonesia, except for the leaders of 93 employees. (Malhotra & Birks, 2007). The sampling technique in this study is non-random or non-probability sampling. The type of non-probability sampling used is saturated sampling, with as many as 93 respondents. Analysis techniques using SEM (Structural Equation Modelling) with the help of software Warp PLS (Warp Partial Least Square). The data source in this study is primary data, obtained from questionnaire responses. Data were collected by providing several statements in the questionnaire about their demographic factors and perceptions of responses using a 5-level Likert scale with a score interval of 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree), and then descriptive statistical analysis and hypothesis testing were carried out.

4 | RESULTS AND DISCUSSION

4.1 Results

Respondent characteristics include gender, age range, education level, and marital status, as shown in Table 1. These demographic details offer a general overview of the individuals who participated in the study. The diversity among respondents allows for the observation of possible variations in how organizational factors relate to work outcomes. Understanding these background profiles supports the interpretation of patterns that emerged during the analysis, including potential differences influenced by personal attributes.

Table 1. Characteristics of respondents (N = 93)

Characteristics		Frequency	Percentage (%)
Gender	Male	34	36.7
	Make her	59	63.3
Age	18 – 26	15	16,1
	27 – 36	56	60.2
	37 – 46	22	23.7
	47 – 56	0	00.0
Education Level	SMA	8	08,6
	Diploma	29	31,2
	Masters	56	60.2
length of work	< 1 years	11	11.8
	1-4 years	71	76,4
	> 4 years	11	11.8

Descriptive data analysis of 93 respondents shows that: the gender of respondents is dominated by women (63.3%). Respondent characteristics based on age, dominated by the age range of 27-36 years, which is 60.2%, at the age of >36 years, as much as 23.7%, and at the age of <27 years, as much as 16.1% of respondents. The education level of the majority of respondents is a bachelor's degree which reaches 60.2%, while the rest are educated at High school level 08.6%, and diploma 31.2%. Length of work is dominated by the age range of 1-4 years, which is 76.4%.

The goodness of fit model is analyzed from the value of Average Path Coefficient (APC), Average R Squared (ARS), Average adjusted R-squared (AARS) and Average Variance Inflation Factor (AVIF). Table 2 shows the results of the analysis. Where AVIF and APC indicate the multicollinearity of independent variables and their relationships. The evaluation data informs that the model is acceptable.

Table 2. Goodness of fit model

Result	Value	P-Value	Criteria	Description
Average path coefficient	0.294	0.000	$P_v \leq 0.050$	Supported
Average R-squared	0.714	0.000	$P_v \leq 0.050$	Supported
Average adjusted R-squared	0.706	0.000	$P_v \leq 0.050$	Supported
Average block VIF	2.721	0.000	$V \leq 5,000$	Supported

Sumber: Output WarpPLS



4.1.1 Research Variable Validity Test

Discriminant validity is indicated by the AVEs (square roots of average variance extracted) value, where the AVEs value is in the diagonal position in the correlations among latent variables output of WarpPLS, and the expected value is greater than the correlation value in the same block. Based on Table 3, the value in the diagonal block is greater than the value in the same block. Thus, all variables meet the criteria for discriminant validity.

Table 3. Correlations among latent variables

Variable	Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per
Org_Com	0.995	0.333	0.028	0.610	0.649
Work_Ti	0.333	0.711	0.474	0.214	0.478
Workloa	0.028	0.474	0.812	0.017	0.267
Inn_Wor	0.610	0.214	0.017	0.777	0.615
Emp_Per	0.649	0.478	0.267	0.615	0.744

Sumber: Output WarpPLS

4.1.2 Reliability Test of Research Variables

Reliability of the research variables was examined based on composite reliability and Cronbach's alpha. Both are frequently used to assess the internal consistency of measuring instruments. When the composite reliability is greater than 0.70, the reliability of the construct is acceptable, and Cronbach's alpha is also a criterion for the inter-item reliability of all variables. The findings of the test indicate that all the variables crossed the threshold and are reliable, therefore the instruments applied are reliable generating consistent results over time. These observations justify the further analysis.

Table 4. Reliability Test Results

Cut Off Value		Org_Com	Work_Ti	Workloa	Inn_Wor	Emp_Per	Notes
Cronbach's Alpha	> 0.6	0.727	0.670	0.741	0.671	0.729	All items meet the requirements
Composite Reliability	> 0.7	0.716	0.802	0.853	0.820	0.738	

As can be seen from Table 4, the Cronbach's alpha values of all constructs are all above 0.6, the composite reliability values of them are above 0.7. These findings suggest that each construct shows adequate internal consistency. According to these cut-off scores, it is possible to conclude that all tools used in this research reached the reliability criteria and can, therefore, be regarded as stable for further analysis.

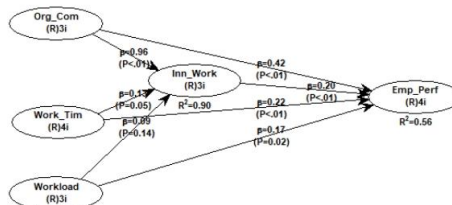


Figure 4. Coefficient of research model path (B= coefficient; p=probability; R2=determination)

4.1.3 Hypothesis testing

Hypothesis testing were applied using the significance value obtained from the estimated parameter as shown in Table 5. The significance level on which each variable was based on was 0.05. If the p-value is less than this level, the proposed relationship is statistically significant, if it is greater then there is no evidence for an effect. This methodology further guarantees that results are derived from sound evidence and not plucked from thin air, offering a more solid understanding of the patterns which emerge when one is engaged in analyses.

Table 5. Hypothesis Testing

H	Relationship		Standardized Coefficient	P	Decision
H1	Organizational Commitment	Employee innovative work behavior	0.957	0.000	accepted
H2	Organizational Commitment	Employee performance	0.417	0.000	accepted
H3	Organizational Commitment	Employee innovative work behavior	0.188	0.000	accepted
H4	Working Time Flexibility	Employee innovative work behavior	0.130	0.042	accepted
H5	Working Time Flexibility	Employee performance	0.215	0.003	accepted
H6	Working Time Flexibility	Employee innovative work behavior	0.026	0.372	rejected
H7	Work load	Employee innovative work behavior	0.085	0.144	rejected
H8	Work load	Employee performance	0.171	0.016	accepted
H9	Work load	Employee innovative work behavior	0.017	0.443	rejected
H10	Employee innovative work behavior	Employee performance	0.197	0.006	accepted

Sumber: Output WarpPLS

4.2 Discussion

4.2.1 Organizational Commitment has a significant influence on employee innovative work behavior

The findings of this study inform us that organizational commitment has a significant effect on employee innovative work behavior. Thus, organizational commitment provides reinforcement for employee innovative work behavior. This evidence shows organizational commitment at PT. Ruang Raya Indonesia, according to respondents, is good. This is reflected in the respondents' answers, which state that I am proud to be part of this organization and feel that I have a strong emotional bond with this organization. I even stay in this organization because I consider the benefits I get. This study is in accordance with the findings of Jafri (2010), which state that innovative behavior is positively related to affective commitment and negatively related to continuance commitment. Muhamad et al. (2023) stated that innovative work behavior and organizational commitment can create successful business performance, such as increased sales, profits, satisfaction, market share, high productivity, employee loyalty, and low employee turnover. This study is also in accordance with the findings of Vuong et al. (2022), which revealed that high levels of social support in the workplace can improve employee work performance. It also shows that this positive relationship is partially mediated by organizational commitment and innovative work behavior. In addition, an innovative climate strengthens the positive relationship between social support and innovative work behavior.

4.2.2 Organizational Commitment has a significant effect on Employee Performance

The findings of this study inform us that organizational commitment has a significant effect on employee performance. Thus, organizational commitment provides reinforcement to employee performance. This evidence shows organizational commitment at PT. Ruang Raya Indonesia, according to respondents, is good. This is reflected in the respondents' answers, which state that respondents feel that leaving this organization will have a major impact on their financial stability. I even feel that I have a moral obligation to continue working in this organization and feel responsible for continuing to work in this organization because it has given me many opportunities. The results of this study are in accordance with the findings of Posumah & Moridu (2022), which prove that organizational commitment has a significant influence on employee performance. Akbar et al. (2017) also stated that many things support human resources to have good quality and performance, one of which is the commitment of the employees concerned to the company. Organizational commitment encourages employees to maintain their jobs and shows what the results should be. Employees who have a strong commitment to the company tend to show good quality, are more total about their work, and the company's turnover rate is low. Furthermore, Astuti, D. (2022) showed that commitment has a significant effect on employee performance.

4.2.3 Organizational Commitment has a significant influence on Employee Performance through Innovative Work Behavior

The findings of this study inform that organizational commitment has a significant effect on employee performance through employee innovative work behavior. Thus, organizational commitment provides reinforcement to employee performance through employee innovative work behavior. This informs that innovative work behavior is a good intervening variable in the relationship between organizational commitment and employee performance at PT. Ruang Raya Indonesia. Thus, improving employee performance can be done through organizational commitment and employee innovative work behavior.



4.2.4 Flexibility of Working Hours has a significant influence on employee innovative work behavior.

The findings of this study inform that work time flexibility has a significant effect on employee innovative work behavior. Thus, work time flexibility provides reinforcement for employee innovative work behavior. This evidence shows work time flexibility at PT. Ruang Raya Indonesia, according to respondents, is good. This is reflected in the respondents' answers which state that respondents can balance work responsibilities and time for family, and respondents can also arrange work time so that they can still attend important family events. I can even easily exchange work schedules with coworkers if needed, and the company has a flexible policy regarding the exchange of work schedules between employees. The results of this study confirm Hatta's statement (2011), which states that the positive impact of work flexibility is thought to be able to reduce family problems and work problems that may later occur in the work environment. The results of this study are in accordance with the findings of Rahman et al. (2020) which states that employee perceptions of flexible work arrangements do not significantly affect employee performance, flexible work arrangements are positively related to innovative work behavior, innovative work behavior is positively related to employee performance and this relationship is mediated by innovative work behavior.

4.2.5 Working Time Flexibility Has a Significant Influence on Employee Performance

The findings of this study inform that work time flexibility has a significant effect on employee performance. Thus, work time flexibility provides reinforcement to employee performance. This evidence shows that employee work time flexibility at PT. Ruang Raya Indonesia, according to respondents, is good. This is reflected in the respondents' answers which state that respondents can easily apply for leave if there is an urgent family need, and do not experience difficulties in getting permission not to go to work for family needs. I even have the freedom to do side jobs outside of main working hours, and the company does not prohibit me from having side jobs as long as it does not interfere with my main job. This study is in accordance with the findings of Anser et al. (2021) which states that the relationship between knowledge management, knowledge sharing, and functional flexibility to increase innovative work behavior among production line workers. The results of the study are also in accordance with the findings of Javed et al. (2017) which proves that flexible HR has a positive impact on innovative work behavior, and innovative work behavior has a positive impact on company innovation.

4.2.6 Working Time Flexibility Has No Significant Influence on Employee Performance Through Innovative Work Behavior

The results of the study indicate that work time flexibility has an insignificant effect on employee performance at PT. Ruang Raya Indonesia (Ruangguru) when mediated by innovative work behavior. This informs that innovative work behavior is not a good intervening variable, in the relationship between work time flexibility and employee performance at PT. Ruang Raya Indonesia. The finding that work time flexibility does not significantly mediate the effect on employee performance through innovative work behavior at PT. Ruang Raya Indonesia underlines the complexity of the relationship between variables in a dynamic organizational environment. This suggests that although work time flexibility may provide other benefits, it does not automatically translate into improved performance through the innovation pathway. The results of this study are different from the findings of Primandaru & Prawitasari (2022) who stated that innovative work behavior has a positive and significant effect on employee performance, and innovative work behavior fully mediates the effect of flexible work arrangements on employee performance. The results of this study are also different from the findings of Prawitasari (2021) who also prove that innovative work behavior has a positive and significant effect on employee performance, and innovative work behavior fully mediates the effect between flexible work arrangements on employee performance.

4.2.7 Workload has no significant effect on Innovative Work Behavior

The findings of this study inform that workload has no significant effect on employee innovative work behavior. Thus, workload does not provide reinforcement for employee innovative work behavior. This is reflected in the respondents' answers stating that the number of tasks given does not match my capacity, and I feel that my workload is sometimes too heavy to complete in the time available. Workload is a process or activity that must be completed immediately by a worker within a certain period of time. If a worker is able to complete and adapt to a number of tasks given, then it is not a workload. However, if the worker is unsuccessful, then the tasks and activities become a workload (Vanchapo, 2020). Linda (2014) states that workload is an effort that must be made by someone based on a request for the work to be completed. The results of this study are in accordance with the statement of Khan et al. (2019) which states that there is no significant relationship between workload and innovative behavior. The interaction of workload and extroversion has a significant negative impact on innovative performance. The results of this study are also inconsistent with the findings of Awan & Ahmad (2024) which show that promoting a healthy organizational climate and moderate workload can increase the motivation of university teachers and, as a result, innovative work behavior.

4.2.8 Workload has a significant effect on Employee Performance

The findings of this study inform that workload has a significant effect on employee performance, thus that workload

provides reinforcement to employee performance. This shows the workload at PT. Ruang Raya Indonesia, according to respondents, is good. This is reflected in the respondents' answers which state that respondents feel they have to work longer than normal working hours to complete all tasks. Even respondents can complete my work well even though the workload is high, and the workload I face does not affect the quality of my work results. This study is in accordance with the findings of Aditia Rachman Dani, & Mujanah, S. (2021) which show that increasing Workload significantly affects the decline in Employee Performance at the Bangkalan Regency Transportation Agency, Madura. Results. This study is also in accordance with the findings of Astianto, A. (2014) which states that work stress and workload simultaneously and partially have a significant effect on employee performance. This study is also not in accordance with the findings of Putri, N. S., Bahri, S., & Rambe, M. F. (2023) which show that Workload has a positive and insignificant effect on employee performance.

4.2.9 Workload has no significant effect on Employee Performance through Employee Innovative Work Behavior

The findings of this study inform that workload has no significant effect on employee performance through employee innovative work behavior; thus that workload does not provide reinforcement to employee performance through employee innovative work behavior. This informs that employee innovative work behavior is a less good intervening variable, in the relationship between workload and employee performance at PT. Ruang Raya Indonesia.

4.2.10 Innovative work behavior has a significant effect on employee performance

The findings of this study inform us that employee innovative work behavior has a significant effect on employee performance, thus that employee innovative work behavior provides reinforcement to employee performance. This evidence shows that employee innovative work behavior at PT. Ruang Raya Indonesia, according to respondents, is good. This is reflected in the respondents' answers, which state that respondents are interested in trying new approaches to getting the job done and actively seeking out new information that can help improve the way they work. I am even able to think creatively to solve problems encountered in my work and often find new ways to improve the quality of my work. This study is in accordance with the findings of Nasir et al. (2019), which show that performance is significantly influenced by intrinsic motivation and innovative work behavior. Innovative work behavior partially mediates the effect of intrinsic motivation on job performance. This study is also in accordance with the findings of Alheet et al. (2021), which state that innovative work behavior has a very positive and significant effect on job performance.

5 | CONCLUSIONS AND FUTURE WORK

The findings of this study indicate that: Organizational commitment has a positive and significant effect on innovative work behavior and on employee performance.; Organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance through employee innovative work behavior.; Working time flexibility has a positive and significant effect on innovative work behavior and on employee performance.; Working time flexibility has a positive and insignificant effect on employee performance through innovative work behavior.; Workload has a positive and insignificant effect on employee innovative work behavior and on employee performance.; Workload has a positive and insignificant effect on employee performance through employee innovative work behavior.; Innovative work behavior has a positive and significant effect on employee performance of PT. Ruang Raya Indonesia. For further research, it is necessary to expand the scope of the research, and it is also recommended to conduct further research on the influence of other factors that affect employee performance and other variables, which are not yet part of the topic of this research, where there are still many other variables that can affect employee performance

REFERENCES

- Abidin, Y., Mulyati, T., & Yunansah, H. (2018). *Strategy Literacy Learning to Improve Mathematics, Science, Reading, and Writing Literacy Skills*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Aditya, D. N. R., & Ardana, K. (2016). *The influence of organizational climate, transformational leadership, self-efficacy on innovative work behavior* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Ahdianita, F. C. N., & Setyaningrum, R. P. (2024). The Effect of Work Flexibility, Work-Life Balance, and Job Satisfaction of Millennial Employees. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 4(4), 1875-1889.



- Akbar, A., Al Musadieq, M., & Mukzam, M. D. (2017). *The influence of organizational commitment on performance (Study on PT Pelindo Surabaya employees)* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Alheet, A., Adwan, A., Areiqat, A., Zamil, A., & Saleh, M. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239-246.
- Allen, N. J. & J. P. Meyer (1997). *Commitment in The Workplace Theory Research and Application*. Sage Publications, California.
- Anser, M. K., Yousaf, Z., Khan, A., & Usman, M. (2021). Towards innovative work behavior through knowledge management infrastructure capabilities: Mediating role of functional flexibility and knowledge sharing. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 461-480.
- Ardan, M., & Jaelani, A. (2021). *Human Resource Management: Turnover Intention Can Affect the Quality of Company Performance*. Cv. Pena Persada.
- Armstrong, M. (2019). *Armstrong's Handbook Of Performance Manajemen. An Evi Dence-Based Guide To Delivering High Performance*. India: By Replika Press Pvt L Td.
- Astianto, A. (2014). The Influence of Work Stress and Workload on the Performance of PDAM Surakarta Employees. *Journal of Management Science and Research* Vol. 3 No. 7
- Astuti, D. (2022). The influence of organizational commitment and organizational culture on employee performance. *Journal of Accounting and Business Management*, 2(2), 55-68.
- Astuti, R. J., & Setyorini, A. B. (2024). The Mediating Role of Innovative Work Behavior on the Influence of Knowledge Sharing and Organizational Learning on Employee Performance. *EKOMA: Journal of Economics, Management, Accounting*, 3(4), 946-962.
- Awan, K., & Ahmad, G. (2024). Organizational Climate and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Workload and Teaching Motivation. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 39(4), 723-746.
- Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 120-140.
- Berliana, V., & Arsanti, T. A. (2018). Analysis of the Influence of Self-Efficacy, Capability, and Innovative Work Behavior on Performance. *Maksipreneur Journal: Management, Cooperatives, and Entrepreneurship*, 7(2), 149-161.
- Buruck, G., Pfarr, A. L., Penz, M., Wekenborg, M., Rothe, N., & Walther, A. (2020). The Influence of workload and work flexibility on work-life conflict and the role of emotional exhaustion. *Behavioral Sciences*, 10(11), 174.
- Damayanti, Ratna Ayu, St. Ramlah, (2020), Building the Concept of Tendency to Fraud in the Fraud Triangle Concept (Synthesis of Theory and Relevant Empirical Research), *Mirai Management Journal*, Vol 5(1):96-113.
- Davis and Newstrom. 1985. *Human Behavior at Work; Organizational Behavior*, International Edition, Singapore; Mc Graw Hill Book Company.
- Dewi, I. A. (2024). The Influence of Work Flexibility and Self Efficacy on Employee Performance in Bekasi District. *Review: Journal of Multidisciplinary in Social Sciences*, 1(06), 187-193.
- Dhania, D. R. (2010). The Influence of Work Stress, Workload on Job Satisfaction (Journal of Psychology). *Mulia Kudus University. Volume 1 Number, 1*.
- Dole, Carol and Schroeder, Richard G. (2001). The Impact of Varios Factors on the Personality, Job Satisfaction and Turn Over Intentions of Profesional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No. 4.
- Elshifa, A., Anjarini, A. D., & Kharis, A. J. (2019). The Influence of Quality of Work Life and Use of Information Technology on Innovative Work Behavior of Lecturers Mediated by Organizational Commitment (Study on Lecturers at Pusmanu Pekalongan Polytechnic). *Economicus*, 13(2), 189-200.

- Erlani, E., Hendri, M. I., & Kalis, M. C. I. (2024). The Influence of Competence and Organizational Culture on the Performance of Employees at Drs. Jacobus Luna M. Si Hospital, Bengkulu Regency with Organizational Commitment as an Intervening Variable. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 12(2), 190-211.
- Fitriza, R., & Ending. (2020). The Relationship between Psychological Capital and Innovative Work Behavior in the Creative Industry (Study on Employees of XYZ Company. *Journal of Psychogenesis*, 4(1), 703-714.
- Ghozali, Imam and Hengky Latan (2015). *Partial Least Squares Engineering Concept and Application with Smart PLS 3.0 Program*. Semarang: Diponegoro University, Semarang.
- Gnanlet, A., Sharma, L., McDermott, C., & Yayla-Kullu, M. (2021). Impact of workforce flexibility on quality of care: moderating effects of workload and severity of illness. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(12), 1785-1806.
- Hadi, S. & Mardikaningsih, R. (2020). The Influence of Innovative Behavior and Work Engagement on Employee Performance. *Baruna Horizon Journal*, 3(1), 1-7.
- Hair, J. F., Ringle, H., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition* (3rd ed.). Sage Publisher.
- Hart, P.M. & Cooper, C.L. (2001). Occupational Stress: Toward a More Integrated Framework. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (vol 2: Personnel Psychology). London: Sage. (ISBN: 0 7619 6489 4)
- Hasibuan, Malay SP. (2021). *Human Resource Management*, Fourteenth printing, Jakarta, Publisher: Bumi Aksara.
- Hastuti, R., & Timming, A. R. (2023). Can HRM predict mental health crises? Using HR analytics to unpack the link between employment and suicidal thoughts and behaviors. *Personnel Review*, 52(6), 1728-1746.
- Himpi, P., & Sinaga, M. (2024). The effect of work involvement and organizational culture on performance mediated by innovative behavior. *Journal of Practical Management Studies*, 2(1), 09-14.
- Indrajita, I. K., Sadiartha, A. N. G., & Mahayasa, I. G. A. (2021). The Influence of Creativity and Innovation on Employee Performance at PT. Tohpati Grafika Utama Denpasar. *WidyaAmrita: Journal of Management, Entrepreneurship and Tourism*, 1(1), 1-13.
- Irawati, R., & Carrollina, D. A. (2017). Analysis of the influence of workload on employee operator performance at PT Giken Precision Indonesia. *Inovbiz: Journal of Business Innovation*, 5(1), 51-58.
- Irwansyah, I., & Ferine, K. F. (2024, June). The Influence of Work Flexibility on Employee Performance in The Kutambaru District Office. In *Proceedings of the International Conference on Multidisciplinary Science (INTISARI)* (Vol. 1, No. 1, pp. 82-89).
- Jafri, M. H. (2010). Organizational commitment and employee's innovative behavior: A study in retail sector. *Journal of Management Research*, 10(1), 62-68.
- Janssen O (2000) Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *J Occup Organ Psychol* 73:287-302
- Javed, A., Anas, M., Abbas, M., & Khan, A. I. (2017). Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior. *Journal of HRM*, 20(1).
- Junianto, I., Isabella, I., & Kencana, N. (2020). Analysis of employee performance at the Gelumbang Village Office, Muara Enim Regency. *Journal of Government and Politics*, 5(1).
- Kezia Sarah, Eunike Alinda & Deborah (2014). The Effect of Schedule Flexibility on Turnover Intention with Job Satisfaction as an Intermediary Variable at Surabaya Plaza Hotel. *Journal of the Faculty of Management, Petra Christian University, Surabaya*, November 2014



- Khan, T. I., Kaewsaeng-on, R., & Saeed, I. (2019). Impact of workload on innovative performance: Moderating role of extrovert. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5), 123-133.
- Kisdayanti, L., & Farida, N. (2023). The influence of mental health on the performance of private employees in the Surabaya City area. *JEMBA: Journal of Economics, Management, Business and Accounting*, 2(4), 399-404
- Linda, Muthia Roza (2014). Analysis of the Influence of Workload, Work Environment and Work Motivation on the Performance of Employees of the Regional Civil Service Agency of Pesisir Selatan Regency, Volume 2, No. 4.
- Luthans, Fred, (1985) *Organizational Behavior*, 5th ed, Singapore, Mc Graw-Hill Book Co.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2019). *Human Resource Management. Company*. Bandung: Rosdakarya Youth.
- Maserati, G. G. (2020). The Effect of Work Stress and Coronavirus Anxiety on Mental Well-Being in the Millennial Generation
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World* (5th ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mellanie and Jufri, Ali (2019). The Effect of Workload and Job Stress on Turnover Intention (Case Study of Marketing Employees of PT. Jaya Mandiri Gemasejati, Ciledug Branch). Vol. 16 No. 2.
- Monika, S. (2018). Workload and Job Stress on Employee Performance at PT. Galamedia Bandung Perkasa. *Cereal For*, 51(1), 51.
- Muhamad, L. F., Bakti, R., Febriyantoro, M. T., Kraugusteeliana, K., & Ausat, A. M. A. (2023). Do innovative work behavior and organizational commitment create business performance: A literature review. *Community Development Journal: Community Service Journal*, 4(1), 713-717.
- Mujanah, S. (2020). *The Effect of Self-Efficacy, Competence, and Emotional Quotient on Employee Performance Through Career Development as an Intervening Variable on Companies*. 115(Insyma), 58-62. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200127.012>
- Munandar, Sjabadhyini, Wutun (2004). *The Role of Organizational Culture in Improving Company Performance*, PIO, Depok.
- Nasir, N., Halimatussakdiah, H., Suryani, I., Zuhra, S. E., Armia, S., & Mahdani, M. (2019, January). How intrinsic motivation and innovative work behavior affect job performance. In *1st Aceh Global Conference (AGC 2018)* (pp. 606-612). Atlantis Press.
- Nazir, Moh (2019). *Research methods*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Noerchoidah, N., Harjanti, D., & Suprpto, W. (2021). Knowledge Sharing and Job Performance: The Mediating Role of Innovative Work Behavior. *Business Journal*, 22(2), 135-159.
- Noviaristanti, S., & Boon, O. H. (2022). Sustainable Future: Trends, Strategies and Development: Proceedings of the 3rd Conference on Managing Digital Industry, Technology and Entrepreneurship, (CoMDITE 2022), Bandung, Indonesia, 24 May 2022. CRC Press, Florida.
- Nurchayho, S. A. (2024). Increasing innovative work behavior through quality of work life and career development as mediating variables of case study on employees of PT Cisarua Mountain Dairy (CIMORY) Semarang Regency branch. *Journal of Economics and Business*, 25(1), 20-35.
- Posumah, N. H., & Moridu, I. (2022, January). The Influence Of Organizational Commitment On Employee Performance. In *The International Conference on Education, Social Sciences and Technology (ICESST)* (Vol. 1, No. 1, pp. 203-209).
- Prasetyo, B., & Trisyanti, U. (2019). *Industrial Revolution 4.0 and the Challenges of Social Change*. of proceeding series.
- Prawitasari, M. D. (2021). *The Influence of Flexible Work Arrangements on Employee Performance in the Covid-19 Pandemic*

Era with the Mediating Role of Innovative Work Behavior (Case Study at the Ministry of Religion of Yogyakarta City)(Doctoral dissertation, STIE YKPN).

- Primandaru, N., & Prawitasari, M. D. (2022). The Impact of Flexible Work Arrangements on Employee Performance: The Mediating Role of Innovative Work Behavior During the Covid-19 Pandemic. *Procuratio: Scientific Journal of Management*, 10(1), 1-13.
- Rafifah, P. S., Maulana, A., & Gunawan, E. (2022). The Influence of Workplace Well-Being and Mental Health on Employee Performance at PT Mega Hotel Lestari. *SOSMANIORA: Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(4), 448-456.
- Rahayuningsih Sri. (2018). The Influence of Job Stress, Job Satisfaction, Compensation and Job Insecurity on Turnover Intention Journal Of Management And Business. Vol. 3, No. 1.
- Rahman, M. F. W., Kistyanto, A., & Surjanti, J. (2020). Flexible work arrangements in COVID-19 pandemic era, influence employee performance: The mediating role of innovative work behavior. *International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research*, 6(2), 10-22.
- Rivai Dan Ella Sagala, (2021), *Human Resource Management For Companies*, Eagle Press, Jakarta
- Robbin, Stephen (2021). *Organizational Behavior*, Prenhalindo, Jakarta
- Robbins, Stephen, P. and Timothy, A. Judge, (2018). *Organizational Behavior*, Twelfth Edition, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen. (2019). *Human Resource Management*, PT. Sinar Abadi, Jakarta.
- Romindo, A. A., Abdurrahim, S. R., Faidal, Y. H., Mujanah, Z. A. A. K. N. S. S., & Baedowi, Hanna Meilani Damanik Nugroho B, S. M. (2023). *Human Resource Management in the Era of Digital Transformation*. CV. ISTANA AGENCY. Yogyakarta.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Heijden, B. I. J. M. Van Der, & Farrell, M. (2017). *Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior* Doi link to publisher: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004> Version of the following full text : Publisher 's version Published . 2017, 67-77.
- Sholihin, M. and Ratmono, D. (2020). *SEM-PLS Analysis with WarpPLS 7.0 for Nonlinear Relationships in Social and Business Research* Edition 2. Yogyakarta: Andi Offset.
- Singodimedjo, Markum (2017). *Human Resource Management*. Surabaya: SMMAS.
- Sitorus, T. H., & Siagian, H. L. (2023). Workload and Work Flexibility on Job Satisfaction with Motivation as a Mediator. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 5(2), 1182-1194.
- Sofyan, P., & Elmi, F. (2024). The Influence of Work Flexibility and Work Life Balance with Job Training as a Moderating Variable on Consultant Job Satisfaction in DKI Jakarta. *Journal of Accounting, Management, and Policy Planning*, 2(1), 21-21.
- Solimun, Achmad, A. (2017). *Multivariate Statistical Methods of Structural Equation Modeling (SEM) WarpPLS Approach*. UB Press.
- Sumiati, S. (2021). The role of motivation as mediation in improving employee performance in the government of Surabaya City, East Java. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 23(1), 52-60.
- Suryaningtyas, D. O., & Fauzi, A. (2024). Literature Study of Determinant Factors Affecting Turnover Intention in Gen Z in Several Company Sectors in Indonesia. *Journal of Accounting and Business Management*, 4(2), 44-53.
- Sutrisno, Edy (2021). *Human Resource Management*. Publisher: Jakarta, Kencana.
- Van Zyl, L. E., van Oort, A., Rispens, S., & Olckers, C. (2021). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, 40(8), 4012-4023.

- Vanchapo, A.R. (2020). *Workload and Job Stress*. CV. Publisher Qiara Media
- Vuong, B. N., Tushar, H., & Hossain, S. F. A. (2022). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter?. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(5), 832-854.
- Wardani, P. S., & Azzahra, F. (2024). The Effect of Work Stress and Flexible Work Arrangement (FWA) on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable on Employees of PT Federal International Finance, Grobogan Regency. *JMBPreneur: Journal of Management, Business, and Entrepreneurship*, 4(02), 1-12.
- Waskito, M., & Putri, A. R. (2021). The Effect of Compensation and Job Satisfaction on Turnover Intention of Office Employees at PT Cipta Nugraha Contrindo. *Journal of Economics and Business*, 118.
- Werther, William B, and Keith Davis (2019). *Human Resources and Personnel Management*, Sixthth, McGraw-Hill, Inc, New York.
- Wexley, & Yukl. (2018). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Translated by M. Shobaruddin (Second). PT. Rineka Cipta. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=529116>
- Wibowo. (2019). *Human Resource Management*. Jakarta: Earth of Letters.
- Widiastuti, R., & Kusmaryani, E. (2020). The Relationship Between Leader Member Exchange and Innovative Work Behavior: A Study of Employees with Female Leaders. *Acta Psychology*, 2(1), 183-199.

How to cite this article: Kusumaningrum, S. D., Andjarwati, T., & Nugroho, R. (2025). The Influence of Organizational Commitment, Work Flexibility and Work Load on Employee Performance with Innovative Work Behavior as an Intervening Variable at PT. Ruang Raya Indonesia. *Indonesian Journal Economic Review (IJER)*, 5(2), 88-102. <https://doi.org/10.59431/ijer.v5i2.580>.