

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

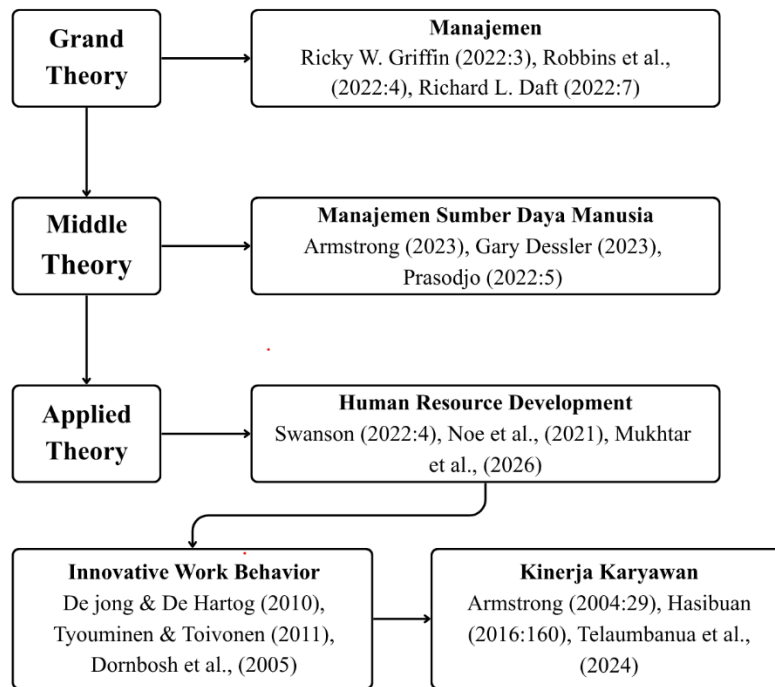
2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan bagian penting dalam penelitian yang berisi kumpulan teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik yang dikaji. Kajian pustaka berfungsi sebagai landasan teoritis untuk memperkuat penelitian, membantu peneliti dalam memahami permasalahan secara lebih mendalam, serta menjadi dasar dalam menyusun kerangka pemikiran dan hipotesis. Selain itu, kajian pustaka juga digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan penelitian (*research gap*) sehingga penelitian yang dilakukan memiliki kebaruan dan kontribusi yang jelas.

2.1.1 Landasan Teori

Landasan teori dalam penelitian ini menggunakan beragam sumber yang relevan untuk mendukung pembahasan dan analisis penelitian. Secara khusus, penelitian ini mengacu pada beberapa tingkatan teori, yaitu teori utama (*grand theory*), teori menengah (*middle range theory*), dan teori terapan (*applied theory*). Teori utama digunakan sebagai dasar umum dalam memahami konsep yang diteliti, teori menengah digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel secara lebih spesifik, sedangkan teori terapan digunakan untuk mendukung penerapan konsep

dalam konteks praktis penelitian, sehingga penelitian ini memiliki landasan konseptual yang kuat, sistematis, dan komprehensif.



Gambar 2. 1
Kerangka Landasan Teori

Sumber: Data dinilai peneliti 2026

2.1.2 Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Secara umum, manajemen digunakan dalam berbagai bidang organisasi untuk mengatur dan mengelola sumber daya, baik manusia, keuangan, maupun operasional, agar dapat berjalan secara terarah dan optimal.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen

Ricky W. Griffin (2022:3) menyatakan bahwa:

“Management can be defined as a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organization’s resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner.” Diterjemahkan bahwa “manajemen dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, serta pengendalian) yang ditujukan pada sumber daya organisasi (sumber daya manusia, keuangan, fisik, dan informasi) dengan tujuan mencapai sasaran organisasi secara efisien dan efektif.”

Pendapat serupa diungkapkan oleh Robbins et al., (2022:4) yang menyatakan

bahwa:

“Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively”. Diterjemahkan bahwa “Manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap kegiatan tersebut diselesaikan secara efisien dan efektif”.

Selanjutnya dalam konteks yang sama Richard L. Daft (2022:7) menyatakan

bahwa:

“Management is defined as the attainment of organizational goals in a effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources.” Diterjemahkan bahwa “Manajemen didefinisikan sebagai Upaya mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.”

Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka penulis dapat menyimpulkan

bahwa manajemen merupakan suatu proses atau rangkaian aktivitas yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap berbagai sumber daya organisasi, yang dilakukan melalui koordinasi kerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan serangkaian kegiatan dasar yang dilakukan oleh manajer untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi. Robbins et al., (2022) menjelaskan bahwa fungsi manajemen dalam organisasi terdiri dari

perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*).

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan proses penetapan tujuan organisasi serta penyusunan strategi dan rencana yang terintegrasi untuk mencapai tujuan tersebut secara efektif. Proses ini mencakup penentuan apa yang akan dilakukan sekaligus bagaimana cara melaksanakannya melalui pengoordinasian berbagai aktivitas organisasi.

2. Perorganisasian (*Organizing*)

Perorganisasian merupakan proses menyusun dan mengatur pekerjaan agar tujuan dapat tercapai secara efektif. Proses ini menghasilkan struktur organisasi, yaitu susunan formal mengenai pembagian tugas, wewenang, dan hubungan kerja dalam organisasi.

3. Pengarahan (*Leading*)

Pengarahan merupakan fungsi manajemen yang berfokus pada upaya bekerja sama dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini mencakup kegiatan memotivasi, mengarahkan, serta memengaruhi karyawan agar mampu melaksanakan tugas secara efektif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan proses memantau, membandingkan, dan mengevaluasi kinerja dengan standar yang telah ditetapkan, serta melakukan perbaikan jika terjadi penyimpangan. Fungsi ini bertujuan untuk

memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai rencana dan mampu mencapai tujuan yang telah ditentukan secara efektif.

Berdasarkan uraian mengenai fungsi manajemen tersebut, dapat disimpulkan bahwa keempat komponen fungsi manajemen merupakan satu kesatuan yang saling berkaitan dalam mendukung efektivitas untuk mencapai keberhasilan dari tujuan organisasi.

2.1.2.3 Unsur-Unsur Manajemen

Menurut George R. Terry (dalam Siti Aisyah & Roni Wirantara, 2021), unsur-unsur manajemen dikenal dengan konsep 6M, yaitu *man, money, material, machine, methodes, dan market*. Keenam unsur tersebut merupakan faktor yang saling berkaitan dan berperan penting dalam mendukung keberhasilan proses manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

1. *Man* (Manusia)

Manusia merupakan unsur utama dalam manajemen karena berfungsi sebagai pelaksana sekaligus penggerak seluruh aktivitas organisasi. Peran manusia sangat menentukan dalam menetapkan tujuan serta menjalankan proses kerja. Tanpa adanya manusia, kegiatan organisasi tidak dapat berjalan, sehingga manajemen pada dasarnya lahir dari kerja sama antar individu untuk mencapai tujuan bersama.

2. *Money* (Uang)

Uang menjadi unsur penting dalam menunjang kegiatan organisasi. Dalam konteks modern, uang berfungsi sebagai alat tukar dan alat ukur nilai yang digunakan untuk membiayai berbagai aktivitas dalam rangka mencapai

tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pengelolaan keuangan harus dilakukan secara efektif dan rasional.

3. *Methodes* (Metode)

Metode merupakan cara atau prosedur yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu. Pemilihan metode yang tepat akan sangat memengaruhi kelancaran dan aktivitas proses manajemen dalam organisasi.

4. *Material* (Bahan//Perlengkapan)

Material adalah segala bentuk bahan atau perlengkapan yang diperlukan dalam pelaksanaan kegiatan. Unsur ini penting karena tanpa adanya sarana pendukung, aktivitas operasional tidak dapat berjalan secara optimal.

5. *Machine* (Mesin)

Mesin merupakan alat atau teknologi yang digunakan untuk membantu proses operasional organisasi. Penggunaan mesin dapat meningkatkan efisiensi kerja serta mempermudah aktivitas manusia, terutama dalam era modern.

6. *Market* (Pasar)

Pasar merupakan tempat atau sasaran distribusi hasil produksi, baik berupa barang maupun jasa. Keberadaan pasar sangat penting karena menentukan keberhasilan pemasaran serta keberlangsungan organisasi dalam memenuhi kebutuhan konsumen.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu aspek penting dalam organisasi yang berperan dalam mengelola dan mengoptimalkan potensi manusia sebagai aset utama perusahaan. Dalam era persaingan yang semakin ketat, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi atau modal, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu, MSDM hadir sebagai upaya strategis untuk mengatur, mengembangkan, serta mempertahankan tenaga kerja agar mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Armstrong (2023) berpendapat bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan pendekatan dalam mengelola manusia dalam organisasi yang berfokus pada kebijakan dan praktik untuk memastikan sumber daya manusia dikelola secara efektif guna mencapai tujuan organisasi”.

Dalam konteks yang sama Gary Dessler (2023) menyatakan bahwa:

“Human Resource Management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health, and safety.” Diterjemahkan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses perekrutan, pelatihan, penilaian, dan pemberian kompensasi kepada karyawan, serta penanganan hubungan industrial, kesehatan, dan keselamatan kerja mereka”.

Selanjutnya pendapat serupa Prasodjo (2022:5) menyatakan bahwa

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah salah satu bidang manajemen umum yang meliputi organisasi, pengendalian, perencanaan, dan pelaksanaan.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses dan pendekatan dalam mengelola sumber daya manusia

melalui serangkaian fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang mencakup kegiatan memperoleh, mengembangkan, menilai, serta memberikan kompensasi kepada karyawan, sekaligus memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, dan keselamatan kerja, guna memastikan tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.3.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian (2023) ruang lingkup manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai aktivitas tenaga kerja dalam organisasi guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berikut beberapa ruang lingkup MSDM:

1. Perencanaan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan.
2. Pengadaan tenaga kerja, proses perekrutan yang dilakukan oleh organisasi untuk mencari tenaga kerja baru.
3. Pelatihan & Pengembangan, pengupayaan untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja perusahaan untuk menghasilkan kinerja karyawan yang maksimal.
4. Penilaian kinerja, proses hasil akhir penilaian akan pekerjaan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan terhadap karyawannya dengan melihat hasil pekerjaan-pekerjaan mereka.
5. Pemeliharaan tenaga kerja, usaha mempertahankan dan meningkatkan kondisi fisik, mental, serta sikap karyawan agar tetap produktif, loyal, dan aman dalam mencapai tujuan perusahaan.

6. Kompensasi, proses pemberian upah kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan.

2.1.3.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Yulistiyono (2021:7-11), fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terdiri dari lima fungsi utama yang saling berkaitan dalam mengelola tenaga kerja di organisasi, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, *coordinating*, dan *controlling*.

1. *Planning* (Perencanaan)

Fungsi perencanaan dalam MSDM mencakup kegiatan memprediksi kebutuhan tenaga kerja organisasi baik untuk jangka pendek maupun jangka Panjang, serta melakukan analisis jabatan untuk menentukan tujuan pekerjaan, tugas, serta melakukan analisis jabatan untuk menentukan tujuan pekerjaan, tugas, serta kompetensi yang dibutuhkan pada setiap posisi. Hal ini dilakukan agar kebutuhan SDM dapat direncanakan secara tepat dan pengelolaan SDM berjalan efektif dan efisien.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Fungsi pengorganisasian berfokus pada proses pengisian posisi yang telah direncanakan sebelumnya. Kegiatan ini meliputi rekrutmen untuk mencari calon tenaga kerja yang sesuai bidangnya, serta seleksi untuk memilih kandidat terbaik yang memenuhi kualifikasi. Proses ini dapat berasal dari sumber internal maupun eksternal dengan prinsip penempatan orang yang tepat pada posisi yang tepat (*the right man on the right place*).

3. *Actuating* (Pengarahan)

Fungsi pengarahan dilakukan setelah karyawan diterima dan mulai bekerja dalam organisasi. Pada tahap ini diberikan standar kerja sebuah SOP, kemudian melalui evaluasi perilaku kerja serta pemberian motivasi dan penghargaan atas hasil kerja. Selain itu, organisasi juga melakukan evaluasi dan perbaikan apabila kinerja tidak sesuai dengan standar, meskipun proses ini sering menimbulkan tantangan karena adanya potensi ketidakpuasan.

4. *Coordinating* (Pengkoordinasian)

Fungsi pengkoordinasian berfokus pada peningkatan kualitas SDM dan lingkungan kerja secara berkelanjutan. Kegiatannya meliputi pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan kemampuan, perbaikan lingkungan kerja melalui inovasi atau kaizen, serta peningkatan kondisi fisik kerja untuk mendukung kesehatan dan keselamatan kerja. Tujuan dari fungsi ini adalah meningkatkan produktivitas, kinerja, serta kesejahteraan karyawan.

5. *Controlling* (Pengendalian)

Fungsi pengendalian bertujuan menjaga efektivitas hubungan kerja dalam organisasi. Kegiatan ini mencakup pemberian kompensasi yang layak, pengakuan terhadap hak-hak pekerja, pemberian kesempatan untuk menyampaikan aspirasi, serta evaluasi terhadap kegiatan SDM. Hal ini penting untuk menjaga hubungan kerja tetap harmonis dan mencegah terjadinya konflik dalam organisasi.

Secara keseluruhan, kelima fungsi MSDM tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada proses administrasi kepegawaian, tetapi juga mencakup perencanaan, pengembangan, hingga pengawasan yang terintegrasi untuk menciptakan efektivitas kerja organisasi secara menyeluruh

2.1.3.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Armstrong dalam Aristayudha et al., (2021;19-20), tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Mendukung penapaian tujuan organisasi melalui strategi SDM yang terintegrasi dengan strategi bisnis.
2. Berkontribusi dalam membangun budaya kinerja yang tinggi.
3. Memastikan tersedianya SDM yang berbakat, terampil, dan sesuai kebutuhan organisasi.
4. Menciptakan iklim kerja yang harmonis dan positif antara manajemen dan karyawan.
5. Mendorong penerapan pendekatan etis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

2.1.4 *Human Resource Development (HRDV)*

Human Resource Development (HRDV) merupakan bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di suatu perusahaan yang berfokus pada pengembangan kualitas dan kompetensi karyawan. HRDV berperan dalam memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan serta mampu beradaptasi dengan

perkembangan serta mampu beradaptasi dengan perkembangan lingkungan bisnis. Melalui berbagai program seperti pelatihan, pengembangan karir, dan peningkatan kinerja, HRDV menjadi salah satu faktor kunci dalam mendukung efektivitas organisasi dan pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.4.1 Pengertian *Human Resource Development* (HRDV)

Menurut Swanson (2022:4) menyatakan:

“Human resource development is a process of developing and unleashing expertise to improve individual, team, work process, and organizational sytem performance.” Diterjemahkan bahwa “Pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk mengembangkan dan mengoptimalkan keahlian guna meningkatkan kinerja individu, tim, proses kerja, dan sisem organisasi”.

Pandangan tersebut sejalan dengan Noe et al., (2021) menjelaskan bahwa:

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia disusun secara terstruktur dengan fokus pada peningkatan keterampilan teknis, penguasaan pengetahuan khusus, serta pengembangan kemampuan non-teknis seperti komunikasi, kerja sama, dan kepemimpinan. Pendekatan ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga mendukung kemajuan organisasi secara menyeluruh.

Selanjutnyab Mukhtar et al., (2026) menjelaskan bahwa:

Human Resource Development (HRDV) merupakan proses Upaya sistematis dan berkelanjutan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap, sehingga mampu meningkatkan kinerja serta beradaptasi terhadap perubahan, khususnya dalam menghadapi perkembangan teknologi dan transformasi digital.

Berdasarkan pengertian dari beberapa para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa *Human Resource Development* (HRDV) merupakan suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan dalam mengembangkan serta memaksimalkan keahlian sumber daya manusia melalui kegiatan pelatihan, pembelajaran, dan pengembangan kompetensi, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun

sikap. Proses ini tidak hanya bertujuan meningkatkan kinerja individu dan tim, tetapi juga mendukung efektivitas proses kerja serta kemajuan organisasi secara keseluruhan, termasuk dalam menghadapi perubahan dan perkembangan teknologi yang semakin dinamis.

2.1.4.2 Konsep Dasar *Human Resource Development* (HRDV)

Konsep dasar *Human Resource Development* (HRDV) merupakan landasan penting dalam memahami bagaimana organisasi mengembangkan kualitas sumber daya manajemen. Swanson (2022) menyebutkan konsep dasar HRDV mencakup pelatihan (*training*) sebagai dan pengembangan (*development*) sebagai elemen utama dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia.

1. Pelatihan (*Training*)

Pelatihan merupakan proses pengembangan keterampilan, pemberian informasi, serta pembentukan sikap yang bertujuan agar individu dalam organisasi dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien. Pelatihan membantu organisasi mencapai tujuan sekaligus meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, termasuk mempersiapkan mereka untuk menjalankan, memenuhi, atau mengembangkan tugas kerja agar memberikan nilai tambah bagi organisasi.

2. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses pertumbuhan yang terencana untuk memperluas pengetahuan dan keahlian memperluas pengetahuan dan keahlian individu di luar tuntutan pekerjaan saat ini. Pengembangan dilakukan melalui berbagai kegiatan seperti pelatihan sistematis,

pengalaman kerja, penugasan, serta evaluasi, yang bertujuan meningkatkan kapasitas dan potensi individu secara lebih luas dan berkelanjutan.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikaor *Human Resource Development* (HRDV)

Human Resource Development dalam penelitian ini dioperasionalkan berdasarkan sintesis beberapa penelitian terdahulu. Yoanda et al. (2026) menjelaskan bahwa *Human Resource Development* mencakup praktik *training and development*, *career development*, dan *succession planning* sebagai upaya meningkatkan kompetensi individu dan keberlanjutan organisasi. Selanjutnya, Kim dan Yoon (2024) menekankan pentingnya *leadership development* dan *career development* sebagai bagian dari pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kapasitas individu dan kepemimpinan. Sementara itu, Karimi et al. (2018) menjelaskan bahwa *Human Resource Development* dilakukan melalui berbagai intervensi pengembangan, termasuk *coaching/counseling*, yang bertujuan membantu karyawan mengembangkan kompetensi, mengatasi permasalahan kerja, dan meningkatkan efektivitas kinerja. Berdasarkan sintesis ketiga penelitian tersebut, *Human Resource Development* dalam penelitian ini diukur melalui lima dimensi, yaitu *training and development*, *career development*, *leadership development*, *succession planning*, dan *coaching/counseling*.

1. *Training & Development*

Pelatihan dan pengembangan merupakan proses peningkatan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan melalui program pembelajaran

yang terstruktur guna meningkatkan efektivitas kerja serta mendukung inovasi dalam organisasi. Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut.

- a. Kesesuaian program pelatihan dengan pekerjaan
- b. Peningkatan kompetensi setelah pelatihan
- c. Kesempatan mengikuti pengembangan diri
- d. Efektivitas pelatihan terhadap pekerjaan
- e. Kemampuan menghasilkan ide baru setelah pelatihan

2. *Career Development*

Pengembangan karier merupakan upaya organisasi dalam membantu karyawan mencapai perkembangan jabatan dan peningkatan kompetensi secara berkelanjutan. Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Kesempatan promosi jabatan
- b. Kejelasan jalur karier
- c. Dukungan organisasi terhadap pengembangan karier
- d. Kesempatan peningkatan kemampuan kerja
- e. Perencanaan karier yang sistematis

3. *Coaching/Counseling*

Coaching/Counseling merupakan bentuk pendampingan organisasi kepada karyawan melalui arahan, bimbingan, dan penyelesaian masalah kerja guna meningkatkan efektivitas serta kesiapan kerja karyawan. Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Ketersediaan bantuan penyelesaian masalah kerja
- b. Dukungan organisasi terhadap kendala pekerjaan

- c. Komunikasi antara atasan dan bawahan
- d. Bimbingan pengembangan diri
- e. Pendampingan dalam menghadapi konflik kerja
- a. Kepuasan terhadap sistem kompensasi

4. *Succession Planning*

Perencanaan suksesi merupakan strategi organisasi dalam mempersiapkan karyawan potensial untuk menduduki posisi penting di masa mendatang.

Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Identifikasi karyawan potensial
- b. Persiapan calon pemimpin organisasi
- c. Program pengembangan talenta
- d. Regenerasi jabatan secara sistematis
- e. Pengembangan kompetensi kepemimpinan

5. *Leadership/Development*

Pengembangan kepemimpinan merupakan proses peningkatan kemampuan memimpin, memotivasi, dan mengarahkan karyawan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif. Dimensi ini memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Kemampuan pengambilan keputusan
- b. Kemampuan memotivasi bawahan
- c. Kemampuan komunikasi pemimpin
- d. Kemampuan membangun inovasi tim
- e. Kemampuan membina karyawan

2.1.5 Innovative Work Behavior (IWB)

Dalam era persaingan bisnis yang semakin dinamis, dan ditandai oleh perkembangan teknologi yang pesat, organisasi dituntut untuk terus beradaptasi melalui berbagai inovasi agar tetap mampu bertahan dan bersaing. Inovasi tidak hanya bergantung pada sistem atau teknologi yang digunakan, tetapi juga sangat ditentukan oleh peran sumber daya manusia di dalamnya. Oleh karena itu, muncul konsep *innovative work behavior* sebagai salah satu bentuk perilaku kerja yang berfokus pada kemampuan individu dalam menghasilkan, memperkenalkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru yang dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi.

2.1.5.1 Pengertian *Innovative Work Behavior* (IWB)

Innovative Work Behavior merupakan perilaku individu dalam organisasi yang mencakup proses menghasilkan, memperkenalkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru dalam pekerjaan guna meningkatkan kinerja organisasi (De jong & De Hartog, 2010)

Innovative Work Behavior dapat dipahami sebagai seluruh aktivitas yang dilakukan individu yang diarahkan untuk menghasilkan serta menerapkan sesuatu yang baru dan memiliki manfaat bagi organisasi, sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja dan efektivitas kerja di dalamnya (Tyouminen & Toivonen, 2011)

Perilaku kerja inovatif berkaitan dengan ketersediaan karyawan secara individu untuk melakukan pembaruan di lingkungan kerja, seperti memperbaiki cara kerja, meningkatkan komunikasi dengan rekan kerja, manfaat teknologi computer

serta mengembangkan layanan atau produk baru. (Dornbosh, Engen & Verhagen: 2005).

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Innovative Work Behavior merupakan perilaku individu dalam organisasi yang mencerminkan kesediaan dan kemampuan untuk menciptakan, memperkenalkan, serta menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaan. Perilaku ini mencakup berbagai aktivitas inovatif seperti memperbaiki metode kerja, meningkatkan komunikasi, memanfaatkan teknologi, serta mengembangkan produk atau layanan baru, secara keseluruhan bertujuan untuk meningkatkan kinerja, efektivitas, dan kemajuan organisasi.

2.1.5.2 Dimensi dan Indikator *Innovative Work Behavior* (IWB)

Menurut Jeroen P. De Jong dan Deanne N. Den Hartog (2010), dalam penelitiannya mereka membagi *innovative work behavior* ke dalam empat dimensi, yaitu *idea exploration*, *idea generation*, *idea championing*, dan *idea implementation*.

1. *Idea Exploration*

Dimensi ini berkaitan dengan perilaku individu dalam mencari peluang dan mengidentifikasi masalah yang dapat diperbaiki dalam pekerjaan. Perilaku yang mencerminkan dimensi ini antara lain:

- 1) Mencari peluang baru
- 2) Mengidentifikasi permasalahan kerja
- 3) Menemukan cara untuk meningkatkan pekerjaan

2. *Idea Generation*

Dimensi ini menggambarkan perilaku individu dalam menciptakan serta mengembangkan ide baru menciptakan serta mengembangkan ide baru sebagai solusi atas masalah. Perilaku yang mencerminkan dimensi ini antara lain:

- 1) Menghasilkan ide baru
- 2) Memberikan solusi kreatif
- 3) Mengembangkan gagasan inovatif

3. *Idea Championing*

Dimensi berkaitan dengan Upaya individu dalam memperoleh dukungan terhadap ide inovatif yang dimiliki. Perilaku yang mencerminkan dimensi ini antara lain:

- 1) Mengkomunikasi ide kepada orang lain
- 2) Mencari dukungan terhadap ide
- 3) Meyakinkan rekan kerja atau atasan mengenai ide baru

4. *Idea Implementation*

Dimensi ini menggambarkan perilaku individu dalam menerapkan ide inovatif menjadi Tindakan nyata dalam pekerjaan. Perilaku yang mencerminkan dimensi antara lain:

- 1) Menerapkan ide dalam pekerjaan
- 2) Mengembangkan inovasi menjadi Tindakan nyata
- 3) Menjadikan ide sebagai bagian dari proses kerja

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Innovative Work Behavior* (IWB)

Menurut Efandi dan Nur Syuhda (2021), *innovative work behavior* dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor Internal, merupakan faktor yang berasal dari dalam diri individu yang dapat memengaruhi munculnya *innovative work behavior*. Faktor internal meliputi:
 - 1) Kemampuan Kognitif, kemampuan individu dalam berpikir, memahami masalah, dan menemukan solusi dalam pekerjaan.
 - 2) Kepribadian, karakteristik pribadi yang dimiliki individu, seperti sifat proaktif dan terbuka terhadap perubahan.
 - 3) Motivasi, dorongan dalam diri individu untuk mencapai tujuan dan menciptakan inovasi dalam pekerjaan.
 - 4) Pengetahuan, wawasan dan informasi yang dimiliki individu yang dapat mendukung terciptanya inovasi.
 - 5) Emosi dan suasana hati (mood), kondisi emosional individu yang dapat memengaruhi kreativitas dan semangat berinovasi.
 - 6) Faktor perkembangan, pengalaman dan perkembangan individu yang memengaruhi kemampuan inovatif.
2. Faktor Eksternal, merupakan faktor yang berasal dari lingkungan kerja dan organisasi. Faktor eksternal tersebut meliputi:
 - 1) Lingkungan kerja, kondisi tempat kerja yang dapat mendukung atau menghambat munculnya individu.

- 2) Karakteristik rekan kerja, sikap dan dukungan rekan kerja yang dapat memengaruhi perilaku inovatif individu.
- 3) Karakteristik pemimpin, gaya kepemimpinan dan dukungan atasan dalam mendorong inovasi.
- 4) Feedback, masukan atau evaluasi yang diberikan kepada karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan.
- 5) Jaringan sosial, hubungan sosial dalam organisasi yang dapat membantu pertukaran ide dan informasi.
- 6) Tuntutan kerja, beban dan kebutuhan pekerjaan yang dapat mendorong individu mencari solusi baru.
- 7) Lingkungan fisik, kondisi fisik kerja yang mendukung kenyamanan dan kreaativitas karyawan.
- 8) Struktur organisasi, sistem dan pembagian kerja dalam organisasi yang memengarui proses inovasi.
- 9) Iklim dan budaya organisasi, nilai dan suasana organisasi yang mendukung pengembangan inovasi.
- 10) Alokasi sumber daya, ketersediaan fasilitas, waktu, dan dukungan organisasi untuk melakukan inovasi.
- 11) Insentif dan penghargaan, bentuk apresiasi organisasi terhadap inovasi yang dilakukan karyawan.
- 12) Dukungan organisasi, bantuan dan perhatian organisasi dalam mendorong perilaku kerja inovatif karyawan.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Melalui kinerja yang baik, perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Kinerja karyawan menentukan hasil kerja yang diperoleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan agar produktivitas dan kualitas kerja dapat terus meningkat.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Armstrong (2004:29) manajemen kinerja merupakan sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.

Menurut Hasibuan (2016:160) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.

Menurut Mangkunegara (dalam Telaumbanua et al. 2024), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam

melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja tidak hanya mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya, tetapi juga menunjukkan kontribusi karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kemampuan, usaha, kesempatan, serta efektivitas pengelolaan kinerja yang diterapkan oleh organisasi.

2.1.6.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (dalam Warella et al., 2021:23) tujuan dari penilaian kinerja pegawai pada dasarnya meliputi:

- 1) Untuk mengetahui Tingkat prerstasi pegawai selama ini.
- 2) Pemberian imbalan yang serasi, seperti kenaikan gaji berkala, kenaikan gaji Istimewa, dan insentif.
- 3) Mnedorong pertanggungjawaban pegawai.
- 4) Sebagai pembeda antar pegawai berdasarkan hasil kinerjanya.
- 5) Meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Hal tersebut menunjukkan bahwa penilaian kinerja penting dilakukan untuk mengetahui hasilkerja pegawai sekaligus sebagai dasar dalam meningkatkan motivasi dan tanggung jawab kerja.

2.1.6.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Telaumbanua et al., (2024:37) yang mengutip pada Sturisno, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1. Efektivitas dan efisiensi, yaitu kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi secara tepat dan optimal.

2. Otoritas dan tanggung jawab, yaitu adanya wewenang, tanggung jawab, erta komitmen kerja yang mendukung terciptanya kinerja yang baik.
3. Disiplin, aitu sikap patuh dan taat karyawan terhadap aturan serta ketetapan perusahaan.
4. Inisiatif, yaitu kemampuan karyawan dalam menghasilkan ide atau kreativitas untuk mendukung pencvapaian tujuan organisasi.

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2011:324-326), kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang berfokus pada pencapaian pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Adapun dimensi dan indicator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja (*Quantity of results*) yang rerdiri dari indikator:
 - a. Pencapaian target kerja.
 - b. Jumlah pekerjaan yang diselesaikan.
 - c. Kemampuan memenuhi standar kuantitas kerja.
2. Kualitas hasil kerja (*quality of results*), yang terdiri dari indikator:
 - a. Mutu hasil pekerjaan.
 - b. Ketelitian dalam bekerja.
 - c. Kerapihan dan ketepatan hasil kerja.
3. Efektivitas, yang terdiri dari indikator:
 - a. Kemampuan memanfaatkan sumber daya.
 - b. Penggunaan waktu kerja secara optimal.
 - c. Kemampuan meningkatkan hasil kerja.

4. Efisiensi/ketepatan waktu (*efficiency/timeliness*), yang terdiri dari indikator:
 - a. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.
 - b. Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai jadwal.
 - c. Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Peneliti mengumpulkan beberapa jurnal penelitian terdahulu yang relevan sebagai bahan referensi serta pendukung dalam pelaksanaan penelitian ini. Penelitian terdahulu digunakan untuk mengetahui keteraitan antar variable yang diteliti, sekaligus menjadi bahan perbandingan dalam melihat persamaan maupun perbedaan dengan penelitian yang dilakukan saat ini. Selain itu, kajian terhadap penelitian sebelumnya juga membantu peneliti dalam memahami hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan, sehingga dapat dijadikan dasar untuk memperkuat penelitian yang sedang dilaksanakan. Dengan adanya penelitian terdahulu, peneliti dapat memperoleh Gambaran mengenai kelebihan dan kekurangan dari penelitian sebelumnya sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan penelitian ini. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai bahan kajian dalam penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Metode Penelitian	Perbedaan Metode Penelitian
1	Lasisi, Enea, Eluwole, & Egeli (2024) <i>A Parallel Mediation Study of Hospitality Employee's Innovative Work Behavior and Proactivity Using Self-</i>	<i>Innovation-based HR system</i> berpengaruh terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>	Sama-sama meneliti HR dan <i>Innovative Work Behavior</i> terhadap	Fokus penelitian terdahulu pada <i>innovation-based HR system</i> dan <i>proactivity</i> ,

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Metode Penelitian	Perbedaan Metode Penelitian
	<i>Determination Theory</i>. SAGE Open, Vol.14 No.3. (2024) DOI: https://doi.org/10.1177/21582440241251933	dan <i>employee performance</i> . IWB memediasi hubungan tersebut secara signifikan.	kinerja karyawan dengan pendekatan kuantitatif.	sedangkan penelitian ini fokus pada HRD.
2	Chang, Zhang, & Wu (2021) <i>Developmental Human Resource Configuration, Unique Human Capital, and Employee Innovative Work Behavior: A Multilevel Moderated Mediation Model</i>. SAGE Open. Vol. 11 No. 2 (2021) DOI: https://doi.org/10.1177/21582440211027964	<i>Human resource development</i> meningkatkan <i>innovative work behavior</i> melalui <i>human capital</i> .	Sama-sama meneliti HRD dan IWB.	Tidak menggunakan kinerja karyawan.
3	Akhtar, Karatepe, Rescalvo-Martin, & Rizwan (2024) <i>Thriving at Work as a Mediator Between High-Performance Human Resource Practices and Innovative Behavior in the Hotel Industry: The Moderating Role of Self-Enhancement Motive</i>. International Journal of Hospitality Management, Vol.123. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103897	Praktik HR berpengaruh terhadap <i>innovative behavior</i> melalui <i>thriving at work</i> .	Sama-sama membahas HR dan <i>innovative behavior</i> pada industri hotel.	Tidak menguji <i>employee performance</i> .
4	Rumawas (2024) <i>Human Resource Management Practice and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Work Engagement</i>.	Praktik HRM meningkatkan <i>innovative work behavior</i> melalui <i>work engagement</i> .	Sama-sama membahas HR dan <i>innovative behavior</i> .	Tidak menguji <i>employee performance</i> .

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Metode Penelitian	Perbedaan Metode Penelitian
	International Journal on Recent Trends in Business and Tourism. Vol. 8 No. 1 (2024) DOI: https://doi.org/10.31674/ijrtbt.2024.v08i01.001			
5	Shaheen, Nawaz, Sattar, & Nawaz (2024) <i>Unveiling the Nexus: How High-Performance Work Practices Influence Employee Innovative Work Behavior through the Lens of Perceived Organizational Support.</i> Journal of Excellence in Management Sciences, Vol.3 No.1. DOI: https://doi.org/10.69565/jems.v3i1.220	<i>High-Performance Work Practices</i> (HPWP) berpengaruh terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> (IWB) karyawan hotel. <i>Perceived Organizational Support</i> terbukti memediasi hubungan antara HPWP dan IWB.	Sama-sama membahas praktik pengelolaan SDM yang memengaruhi <i>Innovative Work Behavior</i> . Menggunakan metode kuantitatif dan analisis SEM.	Penelitian terdahulu tidak menguji <i>Employee Performance</i> sebagai variabel dependen dan menggunakan <i>Perceived Organizational Support</i> sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan pada hotel bintang lima di Pakistan.
6	Lin (2023) <i>Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Identification, Voice and Innovation Climate</i> International Journal of Hospitality Management, Vol.113. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103521	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap <i>innovative work behavior</i> .	Sama-sama meneliti <i>innovative work behavior</i> pada sektor <i>hospitality</i> .	Tidak membahas HRD dan <i>employee performance</i> .
7	Soliman, Anasori, Ranjan, & Obaid (2024) <i>Job Crafting and Employees' Innovative Behaviour in</i>	<i>Job crafting</i> meningkatkan <i>innovative behavior</i>	Sama-sama pada konteks hotel dan <i>innovative behavior</i> .	Tidak menguji HRD dan kinerja karyawan.

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Metode Penelitian	Perbedaan Metode Penelitian
	<i>Hotels: Exploring the Role of Employees' Psychological State and Workplace Gossip.</i> Tourism and Hospitality Research. DOI: https://doi.org/10.1177/14673584241307308	karyawan hotel.		
8	Wen, Li, & Kim (2023) <i>The Antecedents of Employees' Innovative Behavior in Hospitality and Tourism Contexts: A Meta-Regression Approach.</i> International Journal of Hospitality Management, Vol.111. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103474	Faktor HR dan <i>work engagement</i> menjadi prediktor kuat <i>innovative behavior</i> .	Sama-sama mengkaji <i>innovative behavior</i> pada <i>hospitality</i> .	Studi meta-analysis, bukan penelitian lapangan.
9	Choudhary, Memon, & Mishra (2020) <i>Examining the Influence of Human Capital on Employees' Innovative Work Behaviour: A Moderated Serial Mediation Model.</i> SAGE Journals Vol. 7 No. 2 (2020) DOI: https://doi.org/10.1177/2322093720942660	<i>High-performance work practices</i> meningkatkan <i>job performance</i> dan <i>innovative behavior</i> karyawan hotel.	Sama-sama membahas pengembangan sumber daya manusia dan <i>innovative work behavior</i> .	Tidak menguji <i>employee performance</i> sebagai variabel dependen.
10	Abdallah & Ahmed (2023) <i>The Influence of Innovation-Based Human Resource Management Practices on Employees' Service</i>	<i>Innovation-Based Human Resource Management (IBHRM)</i> berpengaruh terhadap	Sama-sama meneliti praktik pengelolaan SDM yang memengaruhi <i>Innovative</i>	Penelitian terdahulu tidak menguji <i>Employee Performance</i> sebagai variabel

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Metode Penelitian	Perbedaan Metode Penelitian
	<i>Innovative Behavior in the Hotel Industry Context.</i> International Journal of Tourism, Archaeology and Hospitality, Vol.3 No.2. DOI: https://doi.org/10.21608/ijtah.2023.186455.1051	<i>Innovative Work Behavior (IWB)</i> karyawan hotel. <i>Employee Engagement</i> juga berperan dalam meningkatkan perilaku inovatif karyawan.	<i>Work Behavior</i> pada industri hotel.	dependen dan menggunakan <i>Employee Engagement</i> sebagai variabel mediasi.
11	Liman, Santamoko, Limajatini, & Anggraeni (2024) <i>The Influence of Innovative Behavior and Reward System on Employee Performance with Creative Thinking Ability as a Moderator.</i> International Journal of Application on Economics and Business. Vol. 2 No. 1 (2024) DOI: https://doi.org/10.24912/ijaeb.v2i1.3169-3181	<i>Innovative behavior</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i>.	Sama-sama menggunakan <i>innovative behavior</i> dan <i>employee performance</i>.	Tidak menggunakan HRD sebagai variabel independent.
12	Wa Pala, Soleman, & Sabhari (2023) <i>The Influence of Job Happiness and Innovative Work Behavior on Employee Performance.</i> Journal of Economics, Business, and Government Challenges, Vol.6 No.1. DOI: https://doi.org/10.33005/ebgc.v6i01.311	<i>Innovative work behavior</i> berpengaruh dan signifikan terhadap <i>employee performance</i>,	Sama-sama menggunakan IWB dan <i>employee performance</i>.	Tidak menggunakan HRD.
13	Dhar (2015)	<i>High Performance Human</i>	Sama-sama membahas praktik SDM	Penelitian terdahulu tidak menguji

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Metode Penelitian	Perbedaan Metode Penelitian
	<i>The Effects of High Performance Human Resource Practices on Service Innovative Behaviour</i>. International Journal of Hospitality Management, Vol.51. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.002	<i>Resource Practices (HPHRP)</i> terbukti meningkatkan <i>Service Innovative Behaviour</i> karyawan hotel. <i>Organizational Commitment</i> memediasi hubungan antara HPHRP dan perilaku inovatif karyawan.	dan perilaku kerja inovatif pada sektor <i>hospitality</i>.	Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen dan menggunakan <i>Organizational Commitment</i> sebagai mediator.
14	Suryanto, Hadi, & Subiyanto (2023) <i>Analysis of The Effect of Work Environment and Knowledge Sharing on Employee Performance in Innovative Behavior Mediation</i>. JBTI: Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi. Vol. 14 No. 1 (2023) DOI: https://doi.org/10.18196/jbti.v14i1.18804	<i>Innovative behavior</i> memediasi hubungan <i>knowledge sharing</i> dengan <i>employee performance</i>.	Sama-sama menggunakan <i>innovative behavior</i> sebagai mediator.	Tidak membahas HRD sebagai variabel independen.
15	Sarmawa, Martini, Sugianingrat, Widyani, & Karwini (2022) <i>Innovative Work Performance as Mediation Organizational Culture on Employee Performance</i>. Jurnal Economia, Vol.18 No.2. (2022), 186-203	<i>Innovative work behavior</i> memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap <i>employee performance</i>.	Sama-sama menggunakan IWB sebagai mediator menuju <i>employee performance</i>.	Variabel independen menggunakan budaya organisasi.

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Metode Penelitian	Perbedaan Metode Penelitian
	DOI: https://doi.org/10.21831/economia.v18i2.34445			
16	Otoo (2018) <i>Influence of Human Resource Development (HRD) Practices on Hotel Industry's Performance</i> . European Journal of Training and Development, Vol.42 No.7/8. DOI: https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2017-0113	<i>Human Resource Development (HRD) practices</i> berpengaruh terhadap <i>organizational performance</i> pada industri hotel.	Sama-sama meneliti <i>Human Resource Development</i> sebagai faktor yang memengaruhi kinerja pada industri hotel.	Menggunakan <i>organizational performance</i> dan <i>employee competencies</i> sebagai variabel mediasi.
17	Yoopetch, Nimsai, & Kongarchapatara (2021) <i>The Effects of Employee Learning, Knowledge, Benefits, and Satisfaction on Employee Performance and Career Growth in the Hospitality Industry</i> . Sustainability, Vol.13 No.8. DOI: https://doi.org/10.3390/su13084101	<i>Employee learning</i> dan <i>employee knowledge</i> sebagai bagian dari pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> pada industri hospitality.	Sama-sama membahas pengembangan sumber daya manusia dan pengaruhnya terhadap <i>employee performance</i> pada sektor <i>hospitality</i> .	Penelitian terdahulu berfokus pada <i>employee learning, knowledge, benefits</i> , dan <i>satisfaction</i> .
18	Karimi, Teimouri, Shahin, & Barzoki (2018) <i>Competency-based recruitment and managerial succession</i> . Human Systems Management, Vol. 37 No. 4, hlm. 411–423. DOI: https://doi.org/10.3233/HSM-17184	<i>Competency-based recruitment</i> berpengaruh terhadap <i>managerial succession</i> .	Sama-sama membahas HRD, khususnya <i>succession planning</i> .	Penelitian terdahulu berfokus pada <i>competency-based recruitment</i> dan <i>managerial succession</i> , sedangkan penelitian ini berfokus pada HRD, IWB, dan Kinerja Karyawan.

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Metode Penelitian	Perbedaan Metode Penelitian
19	Yoanda et al. (2026) <i>Pengembangan Sumber Daya Manusia Terintegrasi melalui Career Development, Talent Management, Succession Planning, dan Talent Mapping. Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen</i> , 5(1), 68–78. DOI: https://doi.org/10.55606/jeko mbis.v5i1.5872	Pengembangan SDM mencakup <i>career development, training and development, dan succession planning</i> .	Sama-sama membahas aspek HRD.	Penelitian terdahulu membahas strategi pengembangan SDM, sedangkan penelitian ini menguji pengaruh HRD terhadap IWB dan Kinerja Karyawan.
20	Kim & Yoon (2024) <i>Plotting the Blank Space Among Leadership, Job Crafting, and Career Development. Human Resource Development Review</i> . DOI: https://doi.org/10.1177/15344843241280999	Kepemimpinan dan <i>career development</i> berperan dalam pengembangan karyawan sebagai bagian dari HRD.	Sama-sama membahas HRD, khususnya <i>leadership development</i> dan <i>career development</i> .	Penelitian terdahulu menggunakan <i>integrative review</i> , sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif.
21	de Jong & den Hartog (2010) <i>Measuring Innovative Work Behavior. Creativity and Innovation Management</i> , 19(1), 23–36. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.	IWB terdiri dari <i>idea exploration, idea generation, idea championing, dan idea implementation</i> .	Sama-sama menggunakan dimensi IWB tersebut.	Penelitian terdahulu berfokus pada pengukuran IWB, sedangkan penelitian ini menggunakan IWB sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, dapat diketahui bahwa sebagian besar penelitian berfokus pada pengaruh *Human Resource Management Practices, High Performance Work Practices*, kepemimpinan, budaya organisasi, serta faktor-faktor organisasi lainnya terhadap *Innovative Work*

Behavior maupun kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut secara umum menunjukkan bahwa praktik pengelolaan sumber daya manusia yang efektif mampu mendorong perilaku kerja inovatif dan meningkatkan kinerja karyawan. Namun demikian, penelitian yang secara khusus menguji pengaruh *Human Resource Development* terhadap kinerja karyawan melalui *Innovative Work Behavior* sebagai variabel mediasi masih relatif terbatas, terutama pada konteks industri perhotelan. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak menggunakan variabel mediasi seperti *work engagement*, *organizational commitment*, *perceived organizational support*, dan *thriving at work*, sehingga peran *Innovative Work Behavior* sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara *Human Resource Development* dan kinerja karyawan masih perlu diteliti lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan penelitian (*research gap*) tersebut dengan menguji pengaruh *Human Resource Development* terhadap kinerja karyawan melalui *Innovative Work Behavior* sebagai variabel mediasi pada industri perhotelan, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dan memperkaya pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan melalui pengembangan sumber daya manusia dan perilaku kerja inovatif.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini disusun untuk menjelaskan keterkaitan antar variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini. Sebagai Gambaran konseptual, kerangka ini memberikan representasi awal mengenai fenomena atau permasalahan yang dikaji. Menurut Sugiyoo (2023), kerangka berpikir merupakan sintesis mengenai

hubungan antar variable yang dirumuskan berdasarkan berbagai teori yang dipaparkan. Selanjutnya, teori-teori tersebut dianalisis secara kritis dan sistematis sehingga menghasilkan suatu sintesis tentang hubungan antar variable yang diteliti.

Konsep kerangka dalam pemikiran ini secara sistematis menggambarkan pengaruh antar variable bebas yaitu *Human Resource Development* (X) terhadap variable terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y) melalui variable mediasi yaitu *Innovative Work Behavior* (Z). Kerangka yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai berikut.

2.3.1 Pengaruh *Human Resource Development* terhadap Kinerja Karyawan

Di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas. Melalui penerapan *Human Resource Development*, perusahaan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan sehingga mampu melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif dan optimal.

Berdasarkan penelitian terdahulu, *Human Resource Development* (HRDV) memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Otoo (2018) menemukan bahwa praktik *Human Resource Development* berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui peningkatan kompetensi karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa program pengembangan sumber daya manusia yang efektif mampu meningkatkan kemampuan dan kualitas kerja karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Selanjutnya, Yoopetch, Nimsai, dan Kongarchapata (2021) menyatakan bahwa *employee learning* dan *employee knowledge* sebagai bagian dari pengembangan sumber daya manusia berpengaruh

terhadap *employee performance* pada industri hospitality. Selain itu, Lasisi, Enea, Eluwole, dan Egeli (2024) menemukan bahwa *innovation-based human resource system* berpengaruh terhadap *employee performance* serta mendorong perilaku kerja inovatif karyawan.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan melalui pembelajaran, peningkatan kompetensi, dan penerapan praktik SDM yang efektif mampu meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui penguatan kapasitas dan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan.

2.3.2 Pengaruh *Human Resouce Development* terhadap *Innovative Work Behavior*

Di era persaingan bisnis yang semakin berkembang, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dan menciptakan inovasi dalam pekerjaan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan adalah melalui penerapan *Human Resource Development* guna meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan sehingga dapat mendorong terciptanya perilaku kerja yang lebih inovatif dalam organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu, *Human Resource Development* (HRDV) dan berbagai praktik pengelolaan sumber daya manusia terbukti berperan penting dalam mendorong *Innovative Work Behavior* (IWB) karyawan. Chang, Zhang, dan Wu (2021) menemukan bahwa *developmental human resource configuration* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* melalui pengembangan *human capital*, yang menunjukkan bahwa investasi organisasi dalam pengembangan

sumber daya manusia mampu meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghasilkan dan mengimplementasikan ide-ide baru dalam pekerjaan. Selanjutnya, Rumawas (2024) menyatakan bahwa praktik *Human Resource Management* berpengaruh terhadap *innovative work behaviour* melalui *work engagement*, sehingga pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dapat mendorong keterlibatan kerja dan perilaku inovatif karyawan. Sejalan dengan temuan tersebut, Abdallah dan Ahmed (2023) menemukan bahwa *innovation-based human resource management practices* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* karyawan pada industri hotel. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan praktik sumber daya manusia yang berorientasi pada inovasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung munculnya perilaku inovatif karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam meningkatkan *innovative work behavior*, karena mampu memperkuat kompetensi, keterampilan, keterlibatan kerja, serta kemampuan karyawan dalam menghasilkan dan menerapkan gagasan-gagasan baru yang bermanfaat bagi organisasi.

2.3.3 Pengaruh *Human Resource Development* Terhadap Kinerja Karyawan melalui Innovative Work Behavior

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan tidak hanya perlu mengembangkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia, tetapi juga mendorong munculnya perilaku kerja inovatif pada karyawan. Melalui penerapan *Human Resource Development*, karyawan diharapkan mampu menghasilkan ide

dan cara kerja baru yang dapat membantu meningkatkan efektivitas serta kualitas kinerja dalam organisasi.

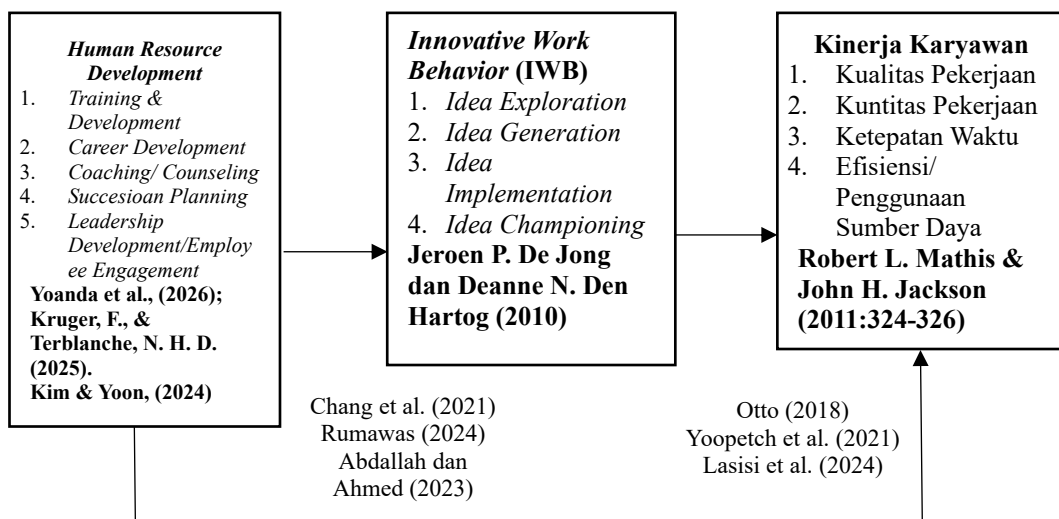
Berdasarkan penelitian terdahulu, *Human Resource Development* (HRDV) memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pengembangan kompetensi, pengetahuan, dan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan. Otoo (2018) menemukan bahwa praktik *Human Resource Development* berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui peningkatan kompetensi karyawan, yang menunjukkan bahwa program pengembangan SDM yang efektif mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga berdampak pada pencapaian kinerja yang lebih baik. Selanjutnya, Yoopetch, Nimsai, dan Kongarchapatara (2021) menyatakan bahwa *employee learning* dan *employee knowledge* sebagai bagian dari pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap *employee performance* pada industri hospitality. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan pembelajaran dan pengetahuan karyawan dapat mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan serta meningkatkan produktivitas kerja. Selain itu, Lasisi, Enea, Eluwole, dan Egeli (2024) menemukan bahwa *innovation-based human resource system* berpengaruh terhadap *employee performance* serta mendorong perilaku kerja inovatif karyawan. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa penerapan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada pengembangan dan inovasi mampu meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa *Human Resource Development* merupakan salah satu faktor penting yang berkontribusi

terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui penguatan kompetensi, pengetahuan, dan kemampuan kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.4 Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2023), paradigma penelitian merupakan suatu kerangka pemikiran yang menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti serta menjadi dasar dalam merumuskan masalah penelitian, penyusunan hipotesis, penggunaan teori pendukung, hingga penentuan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian. Dengan demikian, paradigma penelitian berperan sebagai landasan berpikir bagi peneliti dalam memahami permasalahan penelitian berdasarkan teori dan konsep yang relevan. Berdasarkan teori serta hasil penelitian terdahulu yang telah dikaji, paradigma penelitian ini digunakan sebagai dasar dalam menyusun kerangka pemikiran penelitian. Adapun paradigma penelitian dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2. 2

Paradigma Penelitian

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan dugaan sementara yang disusun berdasarkan rumusan masalah, landasan teori, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan. Hipotesis digunakan sebagai dasar untuk menguji hubungan antar variabel dalam penelitian melalui proses pengumpulan dan analisis data secara empiris. Dengan adanya hipotesis, penelitian dapat dilakukan secara lebih terarah dan sistematis sehingga mampu memberikan jawaban terhadap permasalahan yang telah dirumuskan.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: *Human Resource Development* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

H2: *Human Resource Development* berpengaruh *Innovative Work Behavior*.

H3: *Human Resource Development* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Innovative Work Behavior* sebagai variabel mediasi.