



**Peran *Job Satisfaction* dalam Memediasi Hubungan *Strategic flexibility*, *Behavioural Innovation*, dan *Employee engagement* dengan *Employee Performance***

Chamdan Purnama <sup>1a\*</sup>, Mirhamida Rahmah<sup>a</sup>, Dinda Fatmah<sup>a</sup>, Syaiful Hasani <sup>2</sup>, Yusriyah Rahmah <sup>3</sup>, Zakiyah Zulfa Rahmah <sup>4</sup>, Sugeng Mulyono<sup>5</sup>, Chairul Anam<sup>6</sup>

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Al-Anwar, Mojokerto<sup>a</sup>, Program Doktor Ilmu Management, Universitas Negeri Malang<sup>2</sup>, Universitas Brawijaya<sup>3</sup>, Malang, Institut Agama Islam, Kediri<sup>4</sup>, Universitas Gajayana, Malang<sup>5</sup>, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika, Surabaya<sup>6</sup>

\*corresponding author

[chamdan.p@gmail.com](mailto:chamdan.p@gmail.com)

<https://doi.org/10.29407/nusamba.v10i1.22305>

Informasi Artikel		Abstract
Tanggal masuk	11 Maret 2024	<b>Research aim:</b> This study examines the relationships between strategic flexibility, behaviour innovation, Employee engagement, Job satisfaction, and employee Performance within SMES in the clothing sector in East Java. It also provides empirical evidence of causal interactions among these variables.
Tanggal revisi	19 Agustus 2024	<b>Method:</b> An explanatory approach was employed with a sample of 160 employees from SMES in Bangkalan, Sidoarjo, Tulungagung, and Mojokerto, selected via cluster sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analysed using PLS-SEM with Smartpls 4.
Tanggal diterima	04 Februari 2025	<b>Research Finding:</b> The findings show that strategic flexibility positively and significantly influences employee Performance and Job satisfaction. Behaviour innovation negatively impacts employee Performance but positively affects Job satisfaction. Employee engagement positively influences employee Performance but is not significant for Job satisfaction. Job satisfaction partially mediates the relationship between strategic flexibility and employee Performance and fully mediates the relationship between behaviour innovation and employee Performance.
<b>Keywords:</b> strategic flexibility; behaviour innovation; Employee engagement; Job satisfaction; employee performance		<b>Theoretical contribution:</b> This study challenges existing assumptions about the link between Employee engagement and Job satisfaction, expanding understanding in the context of SMES.
		<b>Practical implication:</b> The findings suggest that SME managers should enhance strategic flexibility and focus on Job satisfaction to improve employee Performance while carefully managing behaviour innovation.
		<b>Research Limitations:</b> This study has several limitations. First, the study was only conducted on MSMES in the clothing sector in East Java. Second, the data collection method used a Likert-scale questionnaire. Third, the quantitative approach with PLS-SEM provides an understanding of causal relationships but does not explore other factors that may play a role.



**Abstrak**

**Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara *strategic flexibility*, *behavior innovation*, *Employee engagement*, *Job satisfaction*, dan *employee performance* dalam UMKM sektor sandang di Jawa Timur.

**Metode:** Pendekatan eksplanatori digunakan dengan sampel 160 karyawan UMKM di Bangkalan, Sidoarjo, Tulungagung, dan Mojokerto yang dipilih melalui cluster sampling. Data dikumpulkan dengan kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS 4.

**Hasil:** Hasil menunjukkan bahwa *strategic flexibility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* dan *Job satisfaction*. *Behavior innovation* berpengaruh negatif terhadap *employee performance* tetapi positif terhadap *Job satisfaction*. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance* namun tidak signifikan untuk *Job satisfaction*. *Job satisfaction* memediasi sebagian hubungan antara *strategic flexibility* dan *employee performance* serta memediasi penuh hubungan antara *behavior innovation* dan *employee performance*.

**Originalitas:** Studi ini menantang asumsi yang ada mengenai hubungan antara *Employee engagement* dan *Job satisfaction*, memperluas pemahaman dalam konteks UMKM.

**Implikasi:** Hasil menunjukkan bahwa manajer UMKM perlu meningkatkan *strategic flexibility* dan fokus pada *Job satisfaction* untuk meningkatkan kinerja karyawan serta mengelola *behavior innovation* dengan hati-hati.

**Keterbatasan Penelitian:** Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada UMKM sektor sandang di Jawa Timur. Kedua, metode pengumpulan data menggunakan kuesioner berskala Likert. Ketiga, pendekatan kuantitatif dengan PLS-SEM memberikan pemahaman hubungan kausal tetapi tidak mengeksplorasi faktor-faktor lain yang mungkin berperan.



## **Pendahuluan**

Pandemi Covid-19 telah memberikan dampak signifikan pada berbagai sektor ekonomi di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) adalah salah satu sektor yang paling terdampak, menghadapi penurunan drastis dalam omzet yang menyebabkan banyak usaha harus tutup. Namun, UMKM tetap memiliki potensi besar untuk bertahan dan bahkan memenangkan persaingan industri, terutama melalui fleksibilitas dan kemampuan berinovasi yang memungkinkan mereka beradaptasi lebih cepat dibandingkan perusahaan besar [1]. Fleksibilitas dan inovasi menjadi kunci untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang sangat diperlukan dalam menghadapi krisis seperti pandemi.

Pada masa sekarang, inovasi tidak lagi menjadi domain eksklusif perusahaan besar. UMKM juga dituntut untuk terus mengembangkan budaya inovasi dan melakukan berbagai kegiatan inovatif agar tetap relevan dan kompetitif. Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa inovasi dapat diimplementasikan dengan baik [2].

Dalam praktik di lapangan, banyak UMKM yang mampu bertahan dan bahkan berkembang di masa pandemi justru adalah mereka yang berhasil mengimplementasikan fleksibilitas strategi dan budaya inovasi. Sebagai contoh, UMKM di sektor kuliner yang beralih ke layanan pesan-antar online atau usaha kerajinan yang berinovasi dengan produk-produk kesehatan seperti masker kain, menunjukkan bahwa dengan adaptasi yang cepat dan inovatif, UMKM masih bisa bertahan dan tumbuh meskipun menghadapi tantangan besar.

Meskipun demikian, tantangan dalam pengelolaan SDM tetap menjadi isu utama, terutama di masa ketidakpastian seperti saat ini [3]. Sumber daya manusia yang tidak dikelola dengan baik akan berimbas negatif pada pencapaian tujuan organisasi, yang pada akhirnya mengancam kelangsungan bisnis. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki strategi yang tepat untuk menghadapi tantangan ini, termasuk fleksibilitas strategi dan inovasi yang dapat menyesuaikan diri dengan kondisi yang berubah-ubah [4].

Penelitian ini menjadi menarik karena menggabungkan berbagai aspek yang relevan dengan situasi saat ini, yaitu bagaimana fleksibilitas strategi dan inovasi dapat digunakan oleh UMKM untuk bertahan dan berkembang di masa krisis. Penelitian ini juga memperhatikan peran penting dari *Employee engagement* dan *Job satisfaction* dalam meningkatkan kinerja karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa UMKM yang berhasil mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja di masa pandemi adalah mereka yang berhasil mengelola karyawan dengan baik, memotivasi mereka, dan menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan inovatif. Selain itu, adanya hubungan positif antara fleksibilitas dan kepuasan kerja, sebagaimana dibuktikan oleh penelitian [5].

Kinerja karyawan yang baik, yang didukung oleh keterlibatan karyawan (*Employee engagement*) yang tinggi, terbukti berkontribusi pada hasil bisnis yang lebih baik [6]. Fakta bahwa keterlibatan yang tinggi berhubungan positif dengan kinerja individu dan tim, serta berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan, menjadikan variabel ini sangat penting dalam konteks UMKM yang sedang berjuang untuk bertahan di masa krisis.



Penelitian ini, dengan demikian, tidak hanya menambah wawasan teoritis tentang bagaimana faktor-faktor seperti fleksibilitas strategi, inovasi, *Employee engagement*, dan *Job satisfaction* memengaruhi kinerja karyawan, tetapi juga memberikan panduan praktis bagi UMKM dalam mengelola sumber daya manusia mereka untuk tetap kompetitif di tengah situasi yang penuh tantangan.

### **Pernyataan Masalah Penelitian**

Meskipun UMKM di sektor sandang di Jawa Timur memiliki potensi besar untuk bertahan dan bahkan berkembang di tengah krisis seperti pandemi Covid-19, tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia tetap menjadi masalah yang signifikan. Terutama, ketidakpastian ekonomi telah memengaruhi kinerja karyawan yang pada gilirannya berdampak pada keberlangsungan bisnis. Masalah yang dihadapi oleh UMKM ini melibatkan kompleksitas dalam memahami bagaimana fleksibilitas strategi dan budaya inovasi dapat diimplementasikan secara efektif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Sehingga, perlu ada penelitian yang mengkaji hubungan antara variabel-variabel ini dan bagaimana interaksinya dapat memengaruhi kinerja karyawan di sektor UMKM.

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menjelaskan hubungan antara fleksibilitas strategi, inovasi perilaku, keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dalam konteks UMKM di sektor sandang di Jawa Timur. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang paling signifikan dalam memengaruhi kinerja karyawan dan bagaimana interaksi antara fleksibilitas strategi, inovasi, dan keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Melalui pendekatan eksplanatori, penelitian ini juga bermaksud memberikan bukti empiris tentang bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi secara kausal untuk memengaruhi kinerja karyawan, serta menyediakan panduan praktis bagi UMKM dalam mengelola sumber daya manusia mereka secara lebih efektif di tengah situasi yang penuh tantangan.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanatori dengan tujuan untuk menguji dan menjelaskan hubungan antara *strategic flexibility*, *behavior innovation*, *Employee engagement*, *Job satisfaction*, dan *employee performance*. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi *employee performance* serta memberikan bukti empiris mengenai interaksi kausal antar variabel tersebut dalam konteks UMKM di sektor sandang di Jawa Timur.

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan UMKM Clothing di Jawa Timur. Dari populasi ini, diambil sampel sebanyak 160 responden melalui metode *probability sampling* dengan teknik *cluster sampling*. Teknik ini dipilih untuk memastikan representasi yang merata dari berbagai wilayah di Jawa Timur yang terlibat dalam penelitian. Wilayah yang dipilih sebagai sampel adalah Bangkalan, Sidoarjo, Tulungagung, dan Mojokerto, dengan masing-masing wilayah menyumbangkan 40



responden. Pemilihan wilayah ini didasarkan pada variasi dalam perkembangan industri UMKM Clothing di daerah tersebut.

### Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada para responden. Kuesioner disusun dengan menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari "Sangat Tidak Setuju" hingga "Sangat Setuju". Skala Likert dipilih karena kemudahannya dalam diinterpretasikan oleh responden dan kemampuannya untuk menghasilkan data dengan tingkat reliabilitas yang tinggi dalam pengukuran persepsi.

### Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Pendekatan PLS-SEM dipilih karena kemampuannya dalam menangani model dengan variabel laten serta konstruk tingkat tinggi, seperti *Job satisfaction*, yang relevan dalam penelitian ini. Teknik ini juga memungkinkan analisis simultan dari beberapa hubungan kausal dalam model yang kompleks.

Proses analisis data dimulai dengan pengujian validitas dan reliabilitas model menggunakan prosedur *bootstrapping* untuk memastikan kekuatan hasil penelitian. Selanjutnya, model regresi yang dihasilkan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian melalui dua persamaan utama yang mengevaluasi pengaruh *strategic flexibility*, *behavior innovation*, dan *Employee engagement* terhadap *Job satisfaction* dan *employee performance*. Persamaan yang digunakan adalah:

1. **Persamaan 1:**  $EP = b_1 SF + b_2 BI + b_3 EE + b_4 JS$   
Menjelaskan pengaruh *strategic flexibility*, *behavior innovation*, *Employee engagement*, dan *Job satisfaction* terhadap *employee performance*.
2. **Persamaan 2:**  $JS = b_1 SF + b_2 BI + b_3 EE$   
Menjelaskan pengaruh *strategic flexibility*, *behavior innovation*, dan *Employee engagement* terhadap *Job satisfaction*.

Di mana:

- EP = *employee performance*
- SF = *strategic flexibility*
- BI = *behavior innovation*
- EE = *Employee engagement*
- JS = *Job satisfaction*

Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di UMKM *Clothing* di Jawa Timur, serta bagaimana variabel-variabel tersebut saling berinteraksi dalam konteks yang spesifik.

### Hasil dan Pembahasan

#### Karakteristik Responden

Manfaat dominasi demografis ini bagi karyawan UMKM sandang dapat dirasakan dalam berbagai aspek. Dengan wanita mendominasi dalam proporsi responden, hal ini mencerminkan inklusi dan kesempatan yang lebih besar bagi perempuan dalam sektor ini,



memperkaya keragaman tenaga kerja dan perspektif organisasional. Mayoritas responden berusia antara 17-35 tahun menunjukkan kehadiran kuat generasi muda, yang sering kali dianggap sebagai katalisator inovasi dan adaptasi terhadap perubahan pasar yang cepat. Di sisi pendidikan, dominasi lulusan Secondary menunjukkan bahwa meskipun latar belakang pendidikan yang lebih tinggi hadir dalam survei ini, UMKM sandang memberikan peluang signifikan bagi individu dengan pendidikan menengah untuk berkontribusi secara berarti. Dalam hal pengalaman kerja, mayoritas yang memiliki pengalaman 12-24 bulan menunjukkan bahwa UMKM sandang menjadi tempat bagi individu untuk memulai karir mereka atau mengembangkan keterampilan mereka secara berkelanjutan dalam lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan. Secara keseluruhan, profil demografis ini menunjukkan bahwa UMKM sandang tidak hanya memberikan lapangan kerja yang inklusif tetapi juga menawarkan peluang perkembangan yang substansial bagi berbagai kalangan, memperkuat keberlanjutan dan daya saing sektor ini dalam perekonomian lokal.

Tabel 1. Respondent Characteristics

Information	N	%	Information	N	%	Information	N	%
Jenis Kelamin			Pendidikan			Lama Bekerja Bulan		
Pria	72	44.7	SD	33	20.5	12-24	109	68.5
Wanita	88	55.3	SMP	64	40.2	24-36	25	15.3
Jumlah	160	100	SMA	33	20.5	> 36	26	16.2
Umur			Sarjan>	13	8.3	Jumlah	160	100
17-34	78	48.8	Lainnya	17	10.5			
35-52	57	33.	Jumlah	160	100			
53>	25	17.7						
Jumlah	160	100						

Sumber: Data Diolah

### Outer Model Assessment

Sebelum menilai inner model, reliabilitas, konvergen, dan validitas diskriminan dari konstruk utama orde pertama dievaluasi [7]. Semua item berada di atas ambang batas yang direkomendasikan yaitu 0,7 [7].  $\alpha$  Cronbach, reliabilitas komposit (CR), dan  $Rho\_A$  dari semua konstruk berada di atas ambang batas yang direkomendasikan yaitu 0,7 (lihat Tabel 2) yang menunjukkan bahwa semua item dan konstruk konsisten secara internal. Rata-rata Variance Extracted (AVE) dari semua konstruk memenuhi ambang batas 0,5 ke atas, menunjukkan bahwa validitas konvergen dari konstruk laten telah ditetapkan [8]. Selain itu, sebagai pendekatan yang lebih andal untuk menguji validitas diskriminan [9], rasio heterotrait-monotrait (HTMT) dievaluasi. Semua rasio HTMT berada di bawah ambang batas 0,90 (lihat Tabel 3) menunjukkan validitas diskriminan yang baik [9].





Tabel 2. *Outer Model Assessment*

<b>Construct</b>	<b><math>\lambda</math></b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>rho_A</b>	<b>rho_c</b>	<b>AVE</b>
<b><i>Strategic flexibility</i></b>		0.925	0.925	0.943	0.769
SF1: Kecepatan adaptasi	0.872				
SF2: Diversifikasi strategis	0.879				
SF3: Responsivitas terhadap peluang	0.906				
SF4: Manajemen risiko	0.875				
SF5: Penggunaan sumber daya yang fleksibel	0.853				
<b><i>Behavior innovation</i></b>		0.843	0.844	0.888	0.614
BI1: Kreativitas karyawan	0.830				
BI2: Eksplorasi proses kerja	0.748				
BI3: Kolaborasi antar tim	0.807				
BI4: Implementasi ide baru	0.773				
BI5: Dukungan organisasi untuk inovasi	0.756				
<b><i>Employee engagement</i></b>		0.924	0.928	0.943	0.769
EE1: Komitmen karyawan	0.791				
EE2: Kepuasan kerja	0.930				
EE3: Keterlibatan dalam keputusan	0.930				
EE4: Loyalitas karyawan	0.883				
EE5: Motivasi kerja	0.841				
<b><i>Job satisfaction</i></b>		0.985	0.985	0.988	0.942
JS1: Kompensasi dan tunjangan	0.975				
JS2: Kondisi kerja	0.979				
JS3: Hubungan dengan rekan kerja	0.966				
JS4: Peluang pengembangan karir	0.982				
JS5: Keseimbangan kerja-hidup	0.951				
<b><i>Employee Performanc</i></b>		0.950	0.955	0.962	0.835
EP1: Kualitas pekerjaan	0.952				
EP2: Produktivitas karyawan	0.798				
EP3: Pencapaian target	0.927				
EP4: Inisiatif	0.944				
EP5: Penggunaan waktu	0.940				

Sumber: Data Diolah

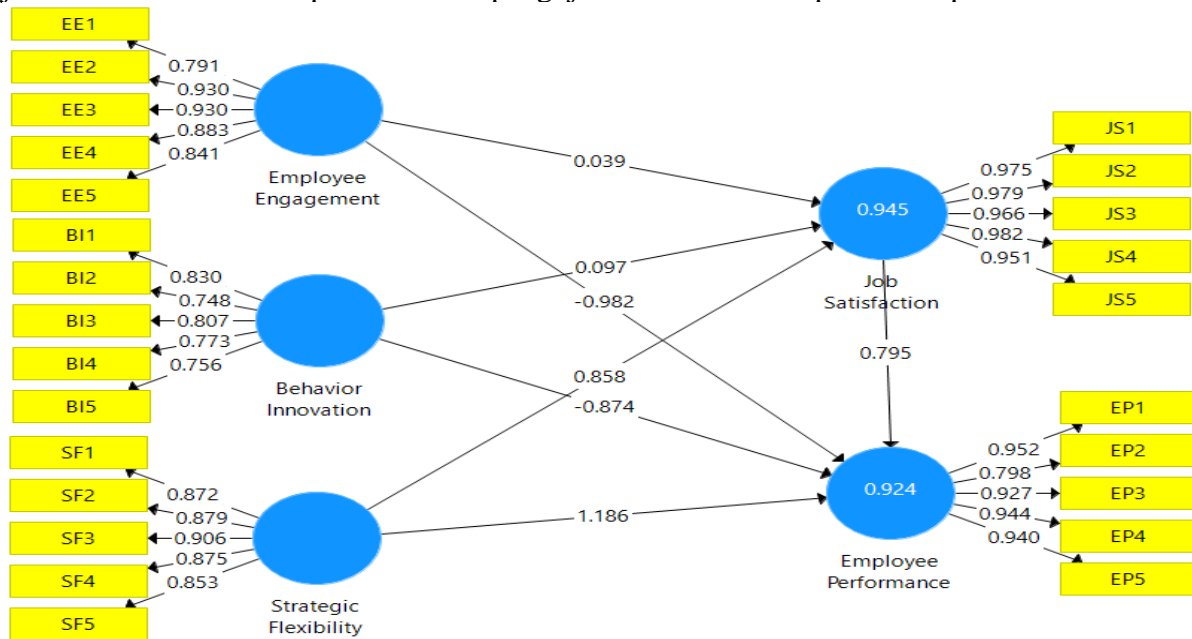
Tabel 3. *Discriminant Analysis*

<i>Fornell–Larcker criterion</i>	<i>Behavior innovation</i>	<i>Employee engagement</i>	<i>Employee performance</i>	<i>Job satisfaction</i>
<i>Behavior innovation</i>	0.784			
<i>Employee engagement</i>	0.759	0.877		
<i>Employee performance</i>	0.061	0.100	0.914	
<i>Job satisfaction</i>	0.852	0.781	0.433	0.970
<b>HTMT 0.90 Criterion</b>				
<i>Behavior innovation</i>				
<i>Employee engagement</i>	0.851			
<i>Employee performance</i>	0.126	0.807		
<i>Job satisfaction</i>	0.835	0.819	0.449	

Sumber: Data Diolah

**Inner Model Assessment And Hypothesis Testing**

Uji inner model struktural berfokus kepada hubungan yang dihipotesiskan atau jalur antar variabel. Adapun hasil dari pengujian inner model dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. *Structural Model*

Inner Model dinilai melalui koefisien jalur standar ( $\beta$ ) dan tingkat signifikansi yang terkait. Nilai Standardized Root Mean Square (SRMR) untuk model fit adalah 0,072, yang berada di bawah ambang batas yang direkomendasikan yaitu 0,08 [10]. Tabel 4 dan Gambar 2 menyajikan koefisien jalur standar yang dihasilkan melalui bootstrapping dan tingkat signifikansinya. Hasilnya menunjukkan bahwa *strategic flexibility* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance* ( $\beta = 1,186, p < 0,000$ ), sehingga mendukung hipotesis H1. *Strategic flexibility* juga memiliki pengaruh positif terhadap *Job satisfaction* ( $\beta = 0,858, p < 0,000$ ), sehingga mendukung hipotesis H2. Ini menunjukkan



bahwa *strategic flexibility* secara signifikan dapat meningkatkan *Job satisfaction* sekaligus merangsang *employee performance*. Hasil ini konsisten dengan prediksi kami, yang menyatakan adanya hubungan positif antara *strategic flexibility* dengan *Job satisfaction* dan *employee performance*. Secara teori, temuan ini sejalan dengan penelitian Kelliher dan Anderson yang menemukan bahwa fleksibilitas kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja [11]. Penelitian Altindag dan Siller juga menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berdampak positif pada kinerja karyawan [12]. Selain itu, hasil ini didukung oleh penelitian sebelumnya dari Nadkarni dan Herrmann, yang menemukan bahwa fleksibilitas strategi perusahaan memengaruhi tingkat inovasi yang dilakukan [13]. Penemuan ini juga konsisten dengan penelitian oleh McNall yang menunjukkan adanya hubungan positif antara fleksibilitas dan kepuasan kerja [14].

*Behavior innovation* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *employee performance* ( $\beta = -0,874$ ,  $p < 0,000$ ), mendukung hipotesis H3. Namun, *behavior innovation* memiliki pengaruh positif terhadap *Job satisfaction* ( $\beta = 0,097$ ,  $p < 0,020$ ), mendukung hipotesis H4. Ini berarti bahwa *behavior innovation* dapat menurunkan *employee performance* namun meningkatkan *Job satisfaction*. Penelitian ini konsisten dengan temuan Suwanto yang menunjukkan bahwa *behavior innovation* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [15]. Namun, hasil ini juga sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa strategi inovasi merupakan salah satu strategi yang penting bagi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif di lingkungan bisnis yang kompetitif [16]. Penelitian Kusuma dan Utama juga menemukan bahwa inovasi berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan [17].

*Employee engagement* menunjukkan pengaruh positif terhadap *employee performance* ( $\beta = -0,982$ ,  $p < 0,000$ ), mendukung hipotesis H5. Namun, *Employee engagement* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Job satisfaction* ( $\beta = 0,039$ ,  $p < 0,207$ ), sehingga menolak hipotesis H6. Ini menunjukkan bahwa *Employee engagement* dapat meningkatkan *employee performance*, tetapi tidak berdampak signifikan pada *Job satisfaction*. Temuan ini tidak sejalan dengan prediksi kami yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara *Employee engagement* dan *Job satisfaction*.

*Job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance* ( $\beta = 0,795$ ,  $p < 0,000$ ), mendukung hipotesis H7. Temuan ini sesuai dengan prediksi kami yang menyatakan adanya hubungan positif antara *Job satisfaction* dan *employee performance*, sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat berkorelasi dengan kinerja. Penelitian Garača et al. juga menunjukkan adanya hubungan yang jelas antara kepuasan kerja karyawan dan kinerja.

Peran mediator *Job satisfaction* dalam hubungan antara *strategic flexibility* dan *employee performance* dievaluasi menggunakan teknik bootstrapping untuk menguji signifikansi efek tidak langsung. Hasilnya menunjukkan bahwa *Job satisfaction* memediasi hubungan antara *strategic flexibility* dan *employee performance* secara parsial ( $\beta = 0,682$ ,  $p < 0,002$ ), mendukung hipotesis H8.

Peran mediator *Job satisfaction* dalam hubungan antara *behavior innovation* dan *employee performance* juga dinilai menggunakan teknik bootstrapping. Hasilnya menunjukkan bahwa *Job satisfaction* memediasi hubungan antara *behavior innovation* dan *employee performance* secara penuh ( $\beta = 0,077$ ,  $p < 0,039$ ), mendukung hipotesis H9.





Namun, *Job satisfaction* tidak memediasi hubungan antara *Employee engagement* dan *employee performance* ( $\beta = 0,031, p < 0,226$ ), sehingga hipotesis H10 tidak didukung.

Temuan ini menegaskan bahwa *Job satisfaction* berperan penting dalam menjembatani hubungan antara *strategic flexibility* dan *behavior innovation* terhadap *employee performance*. Ini menyoroti pentingnya *Job satisfaction* dalam menciptakan *employee performance* yang kuat sebagai hasil dari strategi yang diimplementasikan oleh UMKM. Dengan demikian, UMKM perlu mengarahkan upaya mereka untuk meningkatkan *strategic flexibility* dan *behavior innovation* dengan memperhatikan *Job satisfaction* sebagai kunci untuk meningkatkan *employee performance*. Namun, *Job satisfaction* tidak dapat menjembatani hubungan antara *Employee engagement* dan *employee performance*.

Berdasarkan Tabel 4, persamaan regresi dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$EP = 1,186 SF - 0,874 BI - 0,982 EE + 0,795 JS \dots\dots\dots (1)$$

$$JS = 0,858 SF + 0,097 BI + 0,039 EE \dots\dots\dots (2)$$

Dari persamaan regresi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *strategic flexibility* memiliki pengaruh dominan terhadap *employee performance* dan *Job satisfaction*.

Table 4. Hypothesis Testing

	Beta	T Statistics	P Values	Decision
<b>Pengaruh Langsung</b>				
<i>Strategic flexibility -&gt; Employee performance</i>	1.186	11.359	0.000	Diterima
<i>Strategic flexibility -&gt; Job satisfaction</i>	0.858	22.872	0.000	Diterima
<i>Behavior innovation -&gt; Employee performance</i>	-0.874	12.903	0.000	Diterima
<i>Behavior innovation -&gt; Job satisfaction</i>	0.097	2.327	0.020	Diterima
<i>Employee engagement -&gt; Employee performance</i>	-0.982	14.647	0.000	Diterima
<i>Employee engagement -&gt; Job satisfaction</i>	0.039	1.262	0.207	Ditolak
<i>Job satisfaction -&gt; Employee performance</i>	0.795	7.076	0.000	Diterima
<b>Pengaruh Tidak Langsung</b>				
<i>Strategic flexibility -&gt; Employee performance</i>	0.682	7.099	0.000	Diterima
<i>Strategic flexibility -&gt; Job satisfaction</i>	0.000			
<i>Behavior innovation -&gt; Employee performance</i>	0.077	2.061	0.039	Diterima
<i>Behavior innovation -&gt; Job satisfaction</i>	0.000			
<i>Employee engagement -&gt; Employee performance</i>	0.031	1.211	0.226	Ditolak
<i>Employee engagement -&gt; Job satisfaction</i>	0.000			
<i>Job satisfaction -&gt; Employee performance</i>	0.000			

Sumber: Data Diolah

**Pembahasan**

**Hubungan Antar Variabel**

***Strategic Flexibility* Berpengaruh Terhadap *Job Satisfaction* Dan *Employee Performance***

Penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki dampak positif pada kinerja karyawan [11]. Penelitian lain oleh Altindag dan Siller juga menemukan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Origo dan Pagani, Michel serta McNall mengungkapkan adanya

Purnama, C., Rahmaha, M., Fatmaha, D., Hasani, S., Rahmah, Y., Rahmah, Z. Z., Mulyono, S., & Anam, C. (2025). Peran Job Satisfaction dalam Memediasi Hubungan Strategic flexibility, Behavioural Innovation, dan Employee engagement dengan Employee Performance. Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis, 10(1), 218–236. <https://doi.org/https://doi.org/10.29407/nusamba.v10i1.22305>



hubungan positif antara fleksibilitas dan kepuasan kerja [12]. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

*H<sub>1</sub>: Strategic flexibility memiliki pengaruh signifikan terhadap employee performance.*

*H<sub>2</sub>: Strategic flexibility memiliki pengaruh signifikan terhadap job satisfaction.*

### **Behavior Innovation Berpengaruh Terhadap Job Satisfaction Dan Employee Performance**

Inovasi telah menjadi fokus utama bagi para peneliti dan praktisi bisnis di era persaingan bisnis yang ketat saat ini karena inovasi merupakan elemen kunci dalam pertumbuhan ekonomi global dan perkembangan perusahaan [18]. Dalam konteks ini, peneliti dan bisnis berusaha mengembangkan strategi dan sumber daya untuk menciptakan inovasi yang dapat menjaga keberlanjutan daya saing dan meningkatkan pendapatan serta profit jangka panjang [19]. Tingginya perhatian terhadap inovasi oleh peneliti dan praktisi bisnis menunjukkan adanya variabilitas inovasi. Penelitian Cottam mengindikasikan bahwa strategi inovasi adalah salah satu cara bagi perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif agar bisa bertahan di lingkungan bisnis yang kompetitif [16]. Penelitian oleh Kusuma dan Utama serta Marin dan Marin menunjukkan bahwa inovasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [17];[20]. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

*H<sub>3</sub>: Behavior innovation memiliki pengaruh signifikan terhadap employee performance.*

*H<sub>4</sub>: Behavior innovation memiliki pengaruh signifikan terhadap job satisfaction.*

### **Employee Engagement Berpengaruh Terhadap Job Satisfaction Dan Employee Performance**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa *Employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Meta-analisis oleh Harter, Schmidt, dan Hayes menunjukkan bahwa tingkat *Employee engagement* berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja serta hasil bisnis pada tingkat unit bisnis [6]. Faktor-faktor yang memengaruhi *Employee engagement*, seperti keterlibatan tinggi dalam pekerjaan, terbukti meningkatkan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, serta kecenderungan untuk bertahan di atau keluar dari organisasi [21]. Sumber daya dan tuntutan pekerjaan juga memainkan peran penting dalam memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

*H<sub>5</sub>: Employee engagement berpengaruh terhadap employee performance.*

*H<sub>6</sub>: Employee engagement berpengaruh terhadap Job satisfaction.*

### **Job Satisfaction Berpengaruh Terhadap Employee Performance**

Penelitian yang dilakukan oleh Yuen, Garača dan Purnama mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan [22]. Penelitian ini juga ingin mengetahui apakah *Job satisfaction* dapat menjadi mediator antara pengaruh *strategic flexibility* dan *behavior innovation* terhadap *employee performance* [23]. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

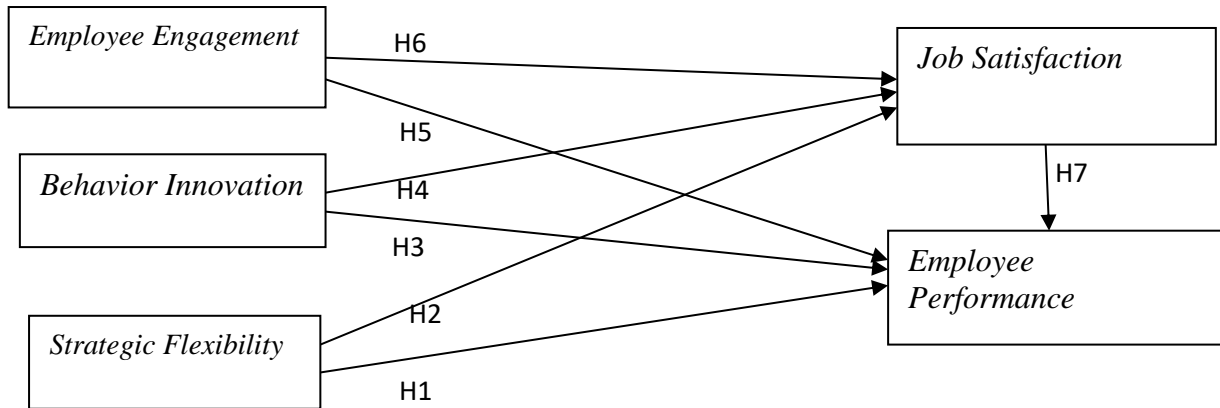
*H<sub>7</sub>: Job satisfaction memiliki pengaruh signifikan terhadap employee performance.*

*H<sub>8</sub>: Job satisfaction dapat memediasi pengaruh strategic flexibility terhadap employee performance.*

*H<sub>9</sub>: Job satisfaction dapat memediasi pengaruh behavior innovation terhadap employee performance.*

*H<sub>10</sub>: Job satisfaction dapat memediasi pengaruh Employee engagement terhadap employee performance.*

Berikut kerangka konseptual dan hipotesis dapat dilihat pada gambar 1



Gambar 3. Konseptual Dan Hipotesis

H8: *Job Satisfaction* mampu memediasi pengaruh *Strategic Flexibility* terhadap *Employee Performance*.  
 H9: *Job Satisfaction* mampu memediasi pengaruh *Behavior Innovation* terhadap *Employee Performance*.  
 H10: *Job Satisfaction* mampu memediasi pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Performance*.

Berdasarkan pengujian yang tertera dalam tabel di atas dapat diketahui bahwa:  
***Strategic Flexibility Dan Employee Performance (H<sub>1</sub>)***

Pengusaha menghadapi tantangan dalam menghadapi ketidakpastian yang timbul akibat perubahan cepat dalam tren ekonomi dan politik. Dalam kondisi lingkungan yang stabil, konsep manajemen tradisional dapat membantu organisasi mencapai kesuksesan. Namun, pendekatan ini memiliki keterbatasan dalam mempersiapkan organisasi untuk menghadapi ketidakpastian. Kortmann et al. (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa saat ini perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan, atau dengan kata lain, perusahaan harus memiliki fleksibilitas strategis. Fleksibilitas ini merujuk pada kemampuan perusahaan untuk bersikap proaktif atau merespons dengan cepat terhadap perubahan kondisi dan lingkungan yang kompetitif [25]; [24]. Dalam penelitian ini, indikator fleksibilitas yang digunakan dikembangkan dari penelitian Beraha et al. (2017), yang mencakup kecepatan adaptasi, diversifikasi strategis, responsivitas terhadap peluang, manajemen risiko, dan penggunaan sumber daya yang fleksibel.

*Strategic flexibility* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* ( $\beta = 1,186, p < 0,000$ ). Kontribusi Akademik: Temuan ini mendukung literatur yang ada, seperti penelitian Kelliher dan Anderson yang menyatakan bahwa fleksibilitas strategi perusahaan secara positif memengaruhi kinerja karyawan. Temuan ini juga memperkuat pandangan bahwa perusahaan yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis cenderung memiliki kinerja karyawan yang lebih baik. Pada objek penelitian, *strategic flexibility* memungkinkan karyawan untuk



menyesuaikan diri dengan cepat terhadap tuntutan baru atau perubahan dalam tugas kerja mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Fleksibilitas ini mungkin memberikan karyawan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru dan meningkatkan motivasi [11].

### ***Strategic flexibility dan Job satisfaction (H<sub>2</sub>)***

*Strategic flexibility* juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job satisfaction* ( $\beta = 0,858, p < 0,000$ ). Kontribusi Akademik: Ini memperluas pemahaman tentang bagaimana *strategic flexibility* tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga kepuasan kerja, yang penting bagi retensi dan kesejahteraan karyawan. Penemuan ini konsisten dengan teori dari Schneider dan Spieth yang menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam strategi berhubungan dengan inovasi yang lebih besar dan, pada gilirannya, kepuasan kerja. Fleksibilitas yang lebih besar memungkinkan karyawan merasakan lebih banyak kontrol dan otonomi atas pekerjaan mereka, yang berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi [27].

### ***Behavior Innovation Dan Employee Performance (H<sub>3</sub>)***

Inovasi adalah proses mengubah pengetahuan dan ide menjadi produk dan layanan baru yang memiliki nilai bagi pelanggan dan pasar, serta memberikan keuntungan atau nilai tambah bagi perusahaan [28]; [29]; [30]; [31]; [32]. Behavior inovasi merujuk pada upaya untuk mengubah pengetahuan dan ide menjadi produk, proses, layanan, atau sistem baru yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dan para pemangku kepentingan atau dengan kata lain, mengubah pengetahuan menjadi keuntungan finansial [33]. Dalam studi ini, strategi inovasi diartikan sebagai proses mengonversi pengetahuan dan ide menjadi produk, proses, serta memperbaiki metode, produk, dan layanan yang ada untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sekaligus memberikan keuntungan bagi perusahaan. Indikator ini dikembangkan dari penelitian Damanpour, yang meliputi kreativitas karyawan, eksplorasi proses kerja, kolaborasi antar tim, implementasi ide baru, dan dukungan organisasi terhadap inovasi [34].

*Behavior innovation* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *employee performance* ( $\beta = -0,874, p < 0,000$ ). Ini memberikan wawasan yang penting bahwa tidak semua inovasi perilaku selalu berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini berkontribusi pada literatur yang lebih baru yang mengeksplorasi efek negatif dari perubahan perilaku terhadap kinerja kerja, seperti yang ditunjukkan oleh Suwantono [15]. Dalam konteks penelitian, inovasi perilaku mungkin memicu resistensi atau ketidakpastian di antara karyawan, yang pada akhirnya menurunkan kinerja. Ketidakpastian ini bisa disebabkan oleh kurangnya pemahaman atau keterampilan yang diperlukan untuk mengadopsi perilaku baru.

### ***Behavior Innovation Dan Job Satisfaction (H<sub>4</sub>)***

Menurut Gibson, Hasibuan, Robbins dan Judge kepuasan kerja adalah perasaan positif yang berkembang pada karyawan seiring waktu terkait dengan berbagai aspek pekerjaan mereka. Sikap ini terbentuk dari persepsi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka sepanjang waktu. Kepuasan kerja berasal dari berbagai faktor, seperti gaji, kesempatan untuk promosi, dan hubungan dengan rekan kerja. Setiap individu yang





bekerja mengharapkan untuk mendapatkan kepuasan di tempat kerjanya. Pada dasarnya, kepuasan kerja bersifat individual karena setiap orang memiliki tingkat kepuasan yang berbeda berdasarkan nilai-nilai pribadi mereka. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan harapan individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang akan mereka rasakan [35];[36]. Sementara itu, menurut Luthans, kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan tersebut memenuhi hal-hal yang dianggap penting [37]. Widodo menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang muncul dari evaluasi pengalaman kerja seseorang, sementara ketidakpuasan kerja terjadi ketika harapan seseorang tidak terpenuhi [38]. Robbins dan Judge menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang, yang merupakan hasil dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan tersebut. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah sikap individu yang berfungsi sebagai umpan balik terhadap pekerjaannya [39]. Menurut Luthan dan Purnama kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator, seperti kompensasi dan tunjangan, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, peluang pengembangan karir, dan keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi [37];[23].

*Behavior innovation* menunjukkan pengaruh positif terhadap *Job satisfaction* ( $\beta = 0,097$ ,  $p < 0,020$ ). Kontribusi Akademik: Temuan ini menyiratkan bahwa meskipun inovasi perilaku dapat berdampak negatif pada kinerja, itu dapat meningkatkan kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa inovasi perilaku mungkin memberikan tantangan baru yang memuaskan bagi karyawan atau menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis. Pada objek penelitian, karyawan mungkin merespons positif terhadap perubahan yang mereka lihat sebagai peningkatan kondisi kerja atau peluang untuk pertumbuhan pribadi, meskipun perubahan tersebut mungkin tidak langsung berdampak positif pada kinerja mereka.

#### ***Employee Engagement Dan Employee Performance* (H<sub>5</sub>)**

*Employee engagement* menunjukkan pengaruh positif terhadap *\*employee performance* ( $\beta = -0,982$ ,  $p < 0,000$ ). Ini mengkonfirmasi teori bahwa karyawan yang lebih terlibat cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, mendukung penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Schaufeli dan Bakker [40]. Dalam objek penelitian, keterlibatan karyawan yang tinggi mungkin berarti bahwa karyawan merasa lebih bertanggung jawab dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

#### ***Employee Engagement Dan Job Satisfaction* (H<sub>6</sub>)**

*Employee engagement* didefinisikan sebagai tingkat sejauh mana karyawan terlibat secara penuh dalam pekerjaan mereka, berkomitmen untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memberikan kinerja terbaik, serta mengekspresikan diri secara fisik dan emosional dalam pekerjaan mereka [41]. Konsep ini mencerminkan kondisi psikologis di mana karyawan merasa terdorong untuk berkontribusi pada kesuksesan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Indikator *Employee engagement* ini dikembangkan berdasarkan penelitian Kahn, Crawford, dan Frese yang mencakup komitmen karyawan, kepuasan kerja, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, loyalitas karyawan, dan motivasi kerja.[40];[42].

*Employee engagement* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Job satisfaction* ( $\beta = 0,039$ ,  $p < 0,207$ ). Hasil ini bertentangan dengan literatur yang umumnya





menganggap bahwa keterlibatan karyawan juga akan meningkatkan kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan saja tidak cukup untuk memengaruhi kepuasan kerja, dan faktor-faktor lain mungkin lebih berperan penting. Dalam konteks objek penelitian, keterlibatan karyawan mungkin lebih berfokus pada pencapaian tujuan dan kinerja daripada pada aspek-aspek yang meningkatkan kepuasan kerja, seperti keseimbangan kerja-hidup atau pengakuan.

### ***Job Satisfaction Dan Employee Performance (H7)***

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang, yang didasarkan pada keahlian, pengalaman, kesungguhan, dan waktu yang diinvestasikan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan [35]. Kinerja karyawan mencerminkan hasil dari pelaksanaan tugas dan aktivitas yang dilakukan [43]. Kinerja karyawan menjadi variabel penting yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan [44]; [45]. *Employee performance* mencakup berbagai aspek yang diadaptasi dari penelitian Judge, Purnama, Purnama serta Bashor & Purnama yang meliputi kualitas pekerjaan, produktivitas karyawan, pencapaian target, inisiatif, dan efisiensi penggunaan waktu [46].

*Job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *employee performance* ( $\beta = 0,795$ ,  $p < 0,000$ ). Temuan ini mengukuhkan pandangan umum dalam literatur bahwa kepuasan kerja secara langsung memengaruhi kinerja karyawan, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian oleh Kum [22]. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi dan bersemangat untuk mencapai hasil yang lebih baik, yang secara langsung berdampak pada kinerja mereka.

### ***Peran Mediasi Job Satisfaction (H8, H9, H10)***

*Job satisfaction* memediasi hubungan antara *strategic flexibility* dan *employee performance* secara parsial (H8), serta memediasi penuh antara *behavior innovation* dan *employee performance* (H9). Namun, *Job satisfaction* tidak memediasi hubungan antara *Employee engagement* dan *employee performance* (H10). Ini memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana kepuasan kerja dapat menjadi faktor kunci dalam menghubungkan strategi organisasi dengan kinerja karyawan. Ini menyoroti bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada strategi yang diadopsi, tetapi juga pada bagaimana strategi tersebut memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memuaskan bagi karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja mereka. Namun, pada objek penelitian, keterlibatan saja tidak cukup untuk meningkatkan kepuasan kerja jika kondisi kerja yang mendasari tidak mendukung.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan pentingnya fleksibilitas strategis dan inovasi perilaku sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan peran penting yang dimainkan oleh kepuasan kerja sebagai mediator. Namun, penelitian ini juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dan inovasi perilaku tidak selalu memberikan efek positif yang diharapkan, menekankan perlunya pendekatan yang lebih bernuansa dalam memahami dinamika ini.



## **Kesimpulan**

Penelitian ini menyoroti pentingnya fleksibilitas strategis (*strategic flexibility*) dan kepuasan kerja (*Job satisfaction*) dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan usaha kecil dan menengah (UKM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas strategis memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja. Ini menegaskan bahwa kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dan merespons perubahan dalam lingkungan bisnis merupakan faktor kunci dalam mencapai hasil yang optimal.

Kepuasan kerja juga terbukti menjadi mediator yang penting dalam hubungan antara fleksibilitas strategis dan kinerja karyawan, serta antara inovasi perilaku (*behavior innovation*) dan kinerja karyawan. Namun, meskipun inovasi perilaku dapat meningkatkan kepuasan kerja, penelitian ini menemukan bahwa inovasi tersebut justru memiliki dampak negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa inovasi dalam perilaku karyawan harus dikelola secara hati-hati agar tidak mengurangi produktivitas.

Di sisi lain, keterlibatan karyawan (*Employee engagement*) ditemukan meningkatkan kinerja karyawan, tetapi tidak memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak selalu berkorelasi langsung dengan tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa dalam konteks UKM, fokus pada fleksibilitas strategis dan peningkatan kepuasan kerja adalah strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Namun, inovasi perilaku dan keterlibatan karyawan harus dikelola dengan mempertimbangkan dampaknya yang kompleks dan terkadang kontradiktif terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

## **Implikasi Manajerial**

Temuan ini menegaskan pentingnya fleksibilitas strategis sebagai alat manajerial yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Manajer di UKM perlu memastikan bahwa organisasi mereka memiliki fleksibilitas yang cukup untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan tuntutan bisnis yang dinamis. Ini dapat mencakup pengembangan kebijakan kerja yang fleksibel, pelatihan karyawan untuk keterampilan yang adaptif, serta pembentukan struktur organisasi yang responsif terhadap perubahan.

Meskipun inovasi perilaku dapat meningkatkan kepuasan kerja, manajer harus berhati-hati dalam mengimplementasikan inovasi ini untuk menghindari dampak negatif terhadap kinerja karyawan. Penilaian kesiapan organisasi dan karyawan, serta dukungan yang memadai selama proses perubahan, sangat diperlukan untuk memastikan bahwa inovasi tersebut berjalan dengan baik tanpa mengorbankan produktivitas.

Keterlibatan karyawan, meskipun berdampak positif terhadap kinerja, tidak selalu meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, manajer perlu menyeimbangkan upaya untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dengan inisiatif yang bertujuan meningkatkan kepuasan kerja, seperti program pengembangan profesional, pengakuan karyawan, dan kesejahteraan.



### **Kontribusi Teoretis**

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur yang ada dengan menggarisbawahi hubungan positif antara fleksibilitas strategis, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini memperluas pemahaman tentang bagaimana fleksibilitas strategis tidak hanya berdampak pada hasil organisasi secara umum, tetapi juga secara khusus pada kinerja individu karyawan.

Selain itu, penelitian ini memberikan wawasan baru tentang dinamika antara inovasi perilaku dan kinerja karyawan, yang mungkin belum banyak dieksplorasi dalam penelitian sebelumnya. Penelitian ini juga menantang asumsi umum bahwa keterlibatan karyawan selalu berdampak positif pada kepuasan kerja, dengan menunjukkan kompleksitas hubungan ini dalam konteks UKM.

Temuan ini memberikan panduan praktis bagi manajer di UKM serta menambah pemahaman teoretis tentang peran fleksibilitas, inovasi, dan keterlibatan dalam mencapai kinerja karyawan yang optimal.

### **Daftar Pustaka**

- [1] Herrera MEB. Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation. *J Bus Res* 2015;68:1468–74. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.036>.
- [2] Brewster C, Gooderham PN, Mayrhofer W. Human resource management: the promise, the performance, the consequences. *J Organ Eff* 2016;3:181–90. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2016-0024>.
- [3] Sumiati S. Peran Lingkungan Internal Dan Fleksibilitas Strategi Untuk Meningkatkan Inovasi Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah. *Mix J Ilm Manaj* 2018;8:695. <https://doi.org/10.22441/mix.2018.v8i3.015>.
- [4] Thomas EF. Platform-based product design and environmental turbulence: The mediating role of *strategic flexibility*. *Eur J Innov Manag* 2014;17:107–24. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2013-0055>.
- [5] Origo F, Pagani L. Workplace flexibility and *Job satisfaction*: some evidence from Europe. *Int J Manpow* 2008;29:539–66. <https://doi.org/10.1108/01437720810904211>.
- [6] Harter JK, Schmidt FL, Hayes TL. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, *Employee engagement*, and business outcomes: A meta-analysis. *J Appl Psychol* 2002;87:268–79. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>.
- [7] Hair JF, Babin BJ, Black WC, Anderson RE. *Multivariate Data Analysis*. Cengage; 2019.
- [8] Fornell, C., & Larcker DF. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *J Mark Res* 2016;18:39–50.
- [9] Henseler J, Ringle CM, Sarstedt M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *J Acad Mark Sci* 2015;43:115–35. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- [10] Bentler PM, Hu L. Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychol Methods* 1998;3:424–53.
- [11] Kelliher C, Anderson D. For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. vol. 19. 2008.



- <https://doi.org/10.1080/09585190801895502>.
- [12] Altindag EA, Siller F. Effects of Flexible Working Method on *Employee performance*: An Empirical Study in Turkey. *Bus Econ J* 2014;05. <https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000104>.
- [13] Nadkarni S, Herrmann P. CEO personality, *strategic flexibility*, and firm performance. *Acad Manag J* 2010;53:1050–73.
- [14] McNall LA, Masuda AD, Nicklin JM. Flexible work arrangements, *Job satisfaction*, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *J Psychol Interdiscip Appl* 2009;144:61–81. <https://doi.org/10.1080/00223980903356073>.
- [15] Sendow GM, Dotulong LOH, Pritama BS. Pengaruh Human Relation, Fasilitas dan Iklim Organisasi terhadap Semangat Kerja Pegawai Kejaksaan Negeri Manado. *J EMBA J Ris Ekon Manajemen, Bisnis Dan Akunt* 2019;7:4898–906.
- [16] Cottam A, Ensor J, Band C. A benchmark study of strategic commitment to innovation. *Eur J Innov Manag* 2001;4:88–94. <https://doi.org/10.1108/14601060110390594>.
- [17] Kusuma A, Purwanto H, Utama P. Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self Efficacy Sebagai Moderasi. *J Ekon Dan Bisnis Islam* 2021;23:302–9.
- [18] Back Y, Parboteeah KP, Nam D. Innovation in Emerging Markets: The Role of Consulting Firms. *Acad Manag Proc* 2012;2012:15972. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2012.15972abstract>.
- [19] Bergman JP, Jantunen A, Tarkiainen A. Managerial cognition and dominant logic in innovation management: Empirical study in media industry. *Int J Bus Innov Res* 2015;9:253–71. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2015.069136>.
- [20] Marín-Idárraga DA, Cuartas-Marín JC. Relationship between innovation and performance: Impact of competitive intensity and the organizational slack. *RAE Rev Adm Empres* 2019;59:95–107. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190203>.
- [21] Pang H, Zhang K. Determining influence of service quality on user identification, belongingness, and satisfaction on mobile social media: Insight from emotional attachment perspective. *J Retail Consum Serv* 2024;77:103688.
- [22] Yuen KF, Loh HS, Zhou Q, Wong YD. Determinants of *Job satisfaction* and performance of seafarers. *Transp Res Part A Policy Pract* 2018;110:1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>.
- [23] Bashor C, Purnama C. Factors Affecting Performance Manager and Its Impact on Competitive Advantage: Studies Small Medium Enterprises (SMEs) in The Shoes Industry Mojokerto East Java Province. *Mediterr J Soc Sci* 2017;8:153–62. <https://doi.org/10.1515/mjss-2017-0014>.
- [24] Kortmann S, Gelhard C, Zimmermann C, Piller FT. Linking *strategic flexibility* and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities. *J Oper Manag* 2014;32:475–90. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.007>.
- [25] Brozovic D. *Strategic flexibility*: A Review of the Literature. *Int J Manag Rev* 2018;20:3–31. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12111>.
- [26] Beraha A, Bingol D, Ozkan-Canbolat E, Szczygiel N. The effect of *strategic flexibility* configurations on product innovation. *Eur J Manag Bus Econ* 2018;27:129–40. <https://doi.org/10.1108/ejmbe-02-2018-0028>.





- [27] Schneider S, Spieth P. Business model innovation and *strategic flexibility*: Insights from an experimental research design. *Int J Innov Manag* 2014;18:1–21. <https://doi.org/10.1142/S136391961440009X>.
- [28] Feeny S, Rogers M. Innovation and performance: Benchmarking Australian firms. *Aust Econ Rev* 2003;36:253–64. <https://doi.org/10.1111/1467-8462.00285>.
- [29] Jaskyte K. Predictors of Administrative and Technological Innovations in Nonprofit Organizations. *Public Adm Rev* 2011;71:77–86. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02308.x>.
- [30] Acar OA, Tuncdogan A, van Knippenberg D, Lakhani KR. Collective Creativity and Innovation: An Interdisciplinary Review, Integration, and Research Agenda. vol. 50. 2024. <https://doi.org/10.1177/01492063231212416>.
- [31] Al-Hakim LA, Hassan S. Core requirements of knowledge management implementation, innovation and organizational performance. *J Bus Econ Manag* 2016;17:109–24. <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.720597>.
- [32] Prajogo DI. The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *Int J Prod Econ* 2016;171:241–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.037>.
- [33] Graese A, Lemmond D, Boulton TE. The Bachelor of Innovation™: A Student's Perspective. *Int Conf Innov Entrep* 2018:151-157,XIII.
- [34] Damanpour F. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Organ Innov* 2018:127–62. <https://doi.org/10.4324/9780429449482-8>.
- [35] Hasibuan FU, Wahyuni R. Pengaruh Pengetahuan Masyarakat dan Minat Penerapan Nilai Islam Terhadap Keputusan Menggunakan Tabungan Perbankan Syariah (Studi Kasus Masyarakat Kota Langsa). *J Ilm Ekon Islam* 2020;6:22–33.
- [36] Robbins S, Judge TA, Millett B, Boyle M. *Organisational Behaviour*. Pearson Higher Education AU; 2013.
- [37] Luthans F, Avolio BJ, Avey JB, Norman SM. DigitalCommons @ University of Nebraska - Lincoln Positive Psychological Capital : Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction Positive Psychological Capital : Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Pers Psychol* 2007;60:541–72.
- [38] Jodie Firjatullah, Christian Wiradendi Wolor, Marsofiyati Marsofiyati. Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *J Manuhara Pus Penelit Ilmu Manaj Dan Bisnis* 2023;2:01–10. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.426>.
- [39] Robbins SP, Judge TA (2013). *Organizational behavior* (Vol. 4) n.d.
- [40] Ansori, Manual U, Brämswig K, Ploner F, Martel A, Bauernhofer T, et al. No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title. *Science (80- )* 2022;7:1–8.
- [41] Katili PB, Wibowo W, Akbar M. The Effects of Leaderships Styles, Work-Life Balance, and *Employee engagement* on *Employee performance*. *Quant Econ Manag Stud* 2021;2:199–205. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems319>.
- [42] Frese M, Krauss SI, Keith N, Escher S, Grabarkiewicz R, Luneng ST, et al.





- Business Owners' Action Planning and Its Relationship to Business Success in Three African Countries. *J Appl Psychol* 2007;92:1481–98. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1481>.
- [43] Magnier EA, Schlafly EF, Finkbeiner DP, Tonry JL, Goldman B, Röser S, et al. Pan-STARRS Photometric and Astrometric Calibration. *Astrophys J Suppl Ser* 2020;251:6. <https://doi.org/10.3847/1538-4365/abb82a>.
- [44] Schein EH. *Organizational culture*. vol. 45. American Psychological Association; 1990.
- [45] Costa E, Piazza V, Lavorano S, Faimali M, Garaventa F, Gambardella C. Trophic Transfer of Microplastics From Copepods to Jellyfish in the Marine Environment. *Front Environ Sci* 2020;8:1–7. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2020.571732>.
- [46] Purnama C. The Strategic Experiential Models and Providers in Improving Customer Satisfaction and Loyalty (Study Beverage Bottle Ready to Serve Tea Sosro). *Int J Manag Sci* 2015;5:54–67.