

**PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *KNOWLEDGE DONATING*, *WORK EXPERIENCE* DAN *WORKPLACE SPIRITUALITY*
DENGAN *INNOVATION BEHAVIOUR* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Pada Karyawan Nasmoco Jateng & DIY)**

TESIS

Untuk memenuhi Persyaratan mencapai derajat S2
Program Magister Manajemen



Diajukan oleh:

FASA YOGI RIYANDA

NIM: 20402000077

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
TAHUN 2022**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

TESIS

**Peningkatan *Employee Performance* melalui *Knowledge Donating*, *Work Experience* dan *Workplace Spirituality* dengan *Innovation Behaviour* sebagai Variabel Mediasi
(Studi Pada Karyawan Nasmoco Jateng & DIY)**

Disusun oleh :

Fasa Yogi Riyanda

NIM : 20402000077

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

UNISSULA

Semarang, September 2022

Pembimbing,

Dr. Tri Wikaningrum, SE, M.Si

NIK : 210499047

PERSETUJUAN PEMBIMBING DAN PENGUJI

**Peningkatan *Employee Performance* melalui *Knowledge Donating*, *Work Experience* dan *Workplace Spirituality* dengan *Innovation Behaviour* sebagai Variabel Mediasi
(Studi Pada Karyawan Nasmoco Jateng & DIY)**

Disusun oleh :

Fasa Yogi Riyanda

NIM : 20402000077

Telah dipertahankan didepan penguji Pada Tanggal September 2022

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Penguji 1

Dr. Tri Wikaningrum, SE, M.Si

NIK : 210499047

Prof. Dr. Widodo, SE, Msi

NIK : 210499045

Penguji 2

Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE, MSi

NIK : 210493032

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh

Gelar Magister Manajemen Tanggal 2022

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE, M.Si

NIK. 210493032

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Fasa Yogi Riyanda**

NIM : 20402000077

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul : "PENINGKATAN EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI KNOWLEDGE DONATING, WORK EXPERIENCE DAN WORKPLACE SPIRITUALITY DENGAN INNOVATION BEHAVIOUR SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada Karyawan Nasmoco Jateng & DIY)" dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 8 September 2022

Yang menyatakan,



Fasa Yogi Riyanda

*Coret yang tidak perlu

Dipindai dengan CamScanner

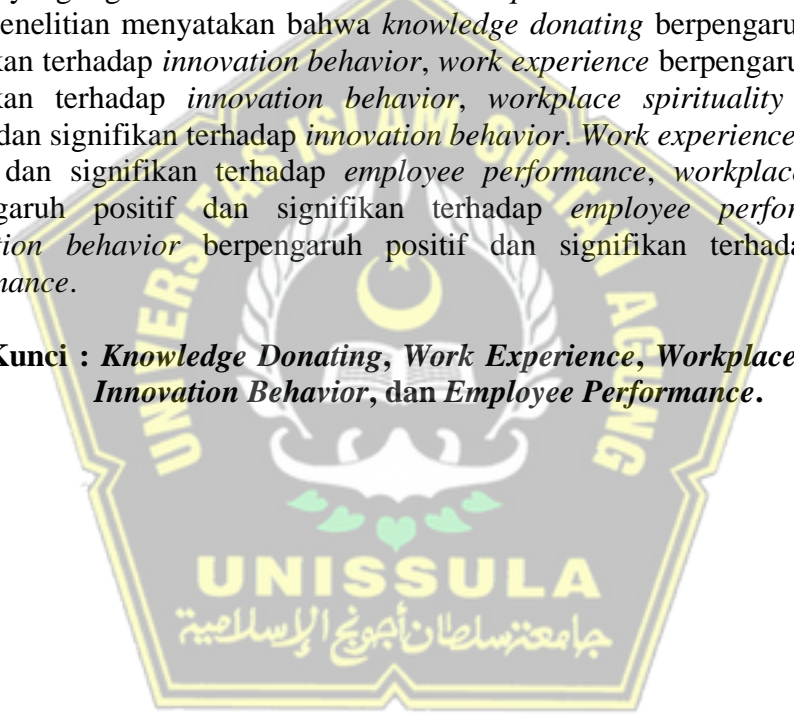
ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *knowledge donating*, *work experience*, dan *workplace spirituality* terhadap *innovation behavior*, dan pengaruh *work experience*, *workplace spirituality*, dan *innovation behavior* terhadap *employee performance* pada Nasmoco Jateng dan DIY.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini seluruh karyawan yang memiliki jabatan *Foreman* dan *Technical Leader* Nasmoco Jateng dan DIY dengan jumlah 93 orang, dengan menggunakan teknik pengambilan sampel metode sensus atau sampel jenuh, sehingga jumlah sampel yang digunakan adalah 93 orang. Data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square*.

Hasil penelitian menyatakan bahwa *knowledge donating* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*, *work experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*, *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*. *Work experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, dan *innovation behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Kata Kunci : *Knowledge Donating, Work Experience, Workplace Spirituality, Innovation Behavior, dan Employee Performance.*



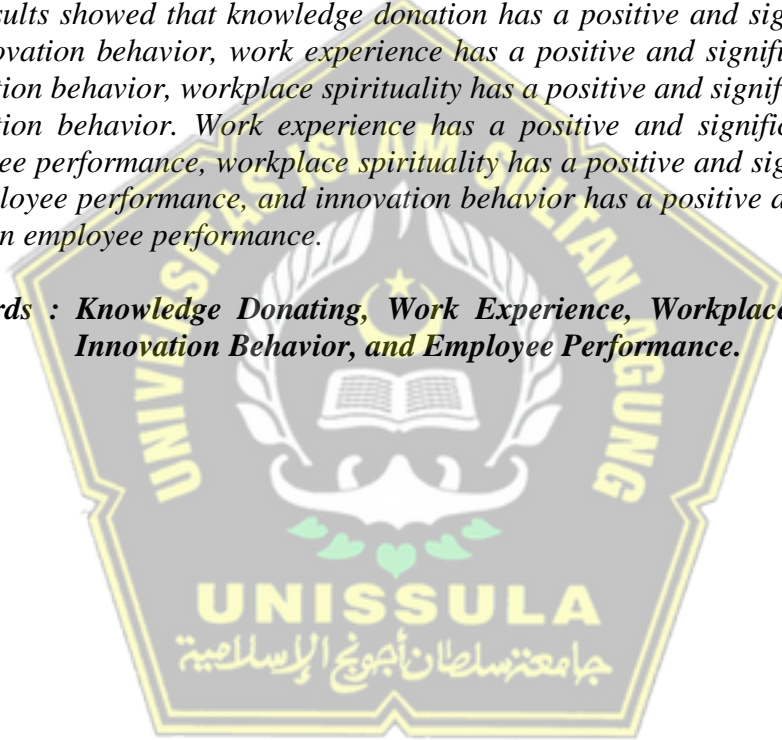
ABSTRACT

This study aims to determine the effect of knowledge donating, work experience, and workplace spirituality on innovation behavior, and the effect of work experience, workplace spirituality, and innovation behavior on employee performance at Nasmoco Central Java and DIY.

The population used in this study were all employees who had the positions of Foreman and Technical Leader Nasmoco Central Java and DIY with a total of 93 people, using the census sampling method or saturated sample, so the number of samples used was 93 people. The data used is primary data collected through a questionnaire. The analysis technique used is Partial Least Square .

The results showed that knowledge donation has a positive and significant effect on innovation behavior, work experience has a positive and significant effect on innovation behavior, workplace spirituality has a positive and significant effect on innovation behavior. Work experience has a positive and significant effect on employee performance, workplace spirituality has a positive and significant effect on employee performance, and innovation behavior has a positive and significant effect on employee performance.

Keywords : Knowledge Donating, Work Experience, Workplace Spirituality, Innovation Behavior, and Employee Performance.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING DAN PENGUJI	iii
ABSTRAK	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	10
1.4. Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
2.1. Kajian Pustaka	12
2.1.1. Kinerja Karyawan	12
2.1.2. <i>Innovation Behavior</i>	16
2.1.3. <i>Knowledge Donating</i>	19
2.1.4. <i>Work Experience</i>	24
2.1.5. <i>Workplace Spirituality</i>	27
2.2. Penelitian Terdahulu	31
2.3. Keterkaitan antar Variabel	34
2.3.1. <i>Knowledge Donating</i> terhadap <i>Innovation Behavior</i>	34
2.3.2. <i>Work Experience</i> terhadap <i>Innovation Behavior</i>	35
2.3.3. <i>Workplace Spirituality</i> terhadap <i>Innovation Behavior</i>	36
2.3.4. <i>Work Experience</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	37
2.3.5. <i>Workplace Spirituality</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	38
2.3.6. <i>Innovation Behavior</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	39
2.4. Kerangka Pemikiran	40
BAB III METODE PENELITIAN	42
3.1. Jenis Penelitian	42
3.2. Populasi dan Sampel	42
3.3. Jenis dan Sumber Data	43
3.4. Metode Pengumpulan Data	44

3.5. Variabel dan Indikator	45
3.6. Teknik Analisis	47
3.6.1. Pengujian Evaluasi Asumsi Model	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	54
4.1. Analisis Deskriptif	54
4.1.1. Responden Penelitian	54
4.1.2. Deskriptif Variabel Penelitian	58
4.1.2.1. Variabel <i>Knowledge Donating</i>	59
4.1.2.2. Variabel <i>Work Experience</i>	60
4.1.2.3. Variabel <i>Workplace Spirituality</i>	62
4.1.2.4. Variabel <i>Innovation Behavior</i>	64
4.1.2.5. Variabel <i>Employee Performance</i>	65
4.2. Analisis Data	67
4.2.1. Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	67
4.2.1.1. <i>Validitas Convergent</i>	68
4.2.1.2. Uji Reliabilitas (<i>Composite Reliability</i>)	72
4.2.2. Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	72
4.2.2.1. Uji Multikolinearitas	73
4.2.2.2. <i>R-Square</i>	74
4.2.2.3. Model Regresi Linear Berganda	75
4.2.2.4. Hasil Uji Hipotesis dan Pembahasan	77
4.2.2.5. Uji Mediasi	91
BAB V PENUTUP	94
5.1. Kesimpulan	94
5.2. Implikasi Teoritis	96
5.3. Saran	97
5.4. Keterbatasan Penelitian	99
5.5. Agenda Penelitian yang Akan Datang	100
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN	107

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Capaian Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Nasmoco Tahun 2018 – 2021	6
Tabel 3.1 Jumlah Populasi Penelitian Nasmoco Jateng & DIY	43
Tabel 3.2 Skala Likert	44
Tabel 3.3 Variabel dan Indikator	46
Tabel 3.4 Kriteria Penilaian PLS	52
Tabel 4.1 Deskripsi Identitas Responden	55
Tabel 4.2 Analisis Deskriptif Variabel <i>Knowledge Donating</i>	59
Tabel 4.3 Analisis Deskriptif Variabel <i>Wor Experience</i>	61
Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Variabel <i>Workplace Spirituality</i>	62
Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Variabel <i>Innovation Behavior</i>	64
Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Variabel <i>Employee Performance</i>	66
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas <i>Outer Loading</i>	69
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas <i>Cross Loading</i>	70
Tabel 4.9 Hasil Uji <i>Average Variant Extracted (AVE)</i>	71
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas <i>Composite Reliability</i>	72
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinearitas	73
Tabel 4.12 Hasil <i>R-Square</i>	74
Tabel 4.13 Hasil Analisis Model Persamaan Regresi	75
Tabel 4.14 Hasil Uji Hipotesis	78

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Tabel 2.1 Model Empirik Penelitian	41
Tabel 4.1 <i>Outer Model</i>	68
Tabel 4.2 <i>Inner Model</i>	73



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Tabulasi
- Lampiran 3 Hasil Ouput Data



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Islam sebagai agama wahyu bagi setiap muslim dapat menjadi suatu kerangka yang dapat digunakan sebagai acuan untuk seluruh kehidupannya. Islam sebagai agama penyatu yang lengkap dimana dalam konsteks sejarahnya, untuk pertama kali kita dapat melihat ajaran tentang pembangunan manusia melalui integrasi yang seutuhnya dengan diri sendiri, masyarakat, dan alam semesta dimana integrasi tersebut didasarkan atas adanya Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa dalam segala eksistensinya (Zuhdi, 2014).

Pembangunan Sumber Daya Manusia saat ini sudah menjadi perhatian yang serius oleh semua pihak, baik bagi instansi pemerintahan maupun bagi setiap perusahaan. Hal ini dikarenakan adanya tuntutan sosial maupun persaingan global yang semakin profesional dan juga moderen. Organisasi atau perusahaan yang profesional dan moderen ialah organisasi atau perusahaan yang secara adaptif dan inovatif mampu merespon berbagai perubahan yang sedang terjadi. Suatu dukungan dari Sumber Daya Manusia yang profesional dan berkualitas akan dapat menjadi penentu yang paling mendasar dalam menyikapi setiap perubahan yang terjadi (Sudiarti & Juliarsa, 2020).

Kinerja dapat diartikan sebagai perilaku nyata yang ditunjukkan sebagai bentuk prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai dengan peran mereka di perusahaan (Gaol, 2014). Kinerja dapat menjadi cerminan mengenai besarnya

capaian pelaksanaan dari program kegiatan ataupun kebijakan sehingga dapat mencapai tujuan, visi dan misi perusahaan sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya melalui perencanaan strategi perusahaan. Kinerja dapat dilihat jika individu maupun kelompok SDM tersebut telah memiliki standar atau kriteria keberhasilan tolok ukur yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh sebab itu, jika tanpa adanya tujuan dan target yang sudah ditetapkan, atau jika tidak ada tolok ukur keberhasilan dalam pengukuran kinerja, maka kinerja SDM tersebut tidak akan dapat diketahui (Lengkong et al., 2019).

Kinerja SDM dapat menjadi salah satu indikator bagi suatu perusahaan untuk menilai apakah SDM yang ada dalam perusahaan tersebut sudah bekerja optimal atau tidak dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja SDM yang diharapkan oleh perusahaan tidak dapat tercipta begitu saja, karena akan dibutuhkan timbal balik antara karyawan dengan perusahaan sehingga akan saling melengkapi. Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari seorang karyawan, seperti dalam penelitian Nguyen et al., (2020) yang menyatakan kinerja dapat dipengaruhi oleh *knowledge donating*, Ratnawati et al., (2020) yang menyatakan kinerja dapat dipengaruhi oleh *work experience*, Fanggidae et al., (2019) yang menyatakan *workplace spirituality*, serta faktor *innovation behavior* (Fauziyah & Rahayunus, 2020).

Knowledge donating merupakan suatu proses yang dilakukan melalui komunikasi interaktif antar individu atau karyawan satu dengan individu atau karyawan lainnya dalam suatu kelompok organisasi sehingga dapat menciptakan hubungan saling bergantung untuk mencapai tujuan bersama (Kessel., et al,

2012). Pelaksanaan *knowledge donating* dalam suatu perusahaan bukan menjadi hal mudah, karena harus dibutuhkan kesadaran dan komitmen dari setiap SDM agar konsisten dalam melaksanakannya. Pada suatu perusahaan, terciptanya perilaku *knowledge donating* akan memberikan dampak terhadap peningkatan kemampuan dan pengetahuan kerja dari SDM yang dimiliki, dan membuat mereka mempunyai keunggulan kompetitif yang meningkat. Peningkatan kemampuan dan juga pengetahuan kerja yang diakibatkan perilaku *knowledge sharing* akan membuat SDM lebih mudah dalam menyelesaikan tugas kerja, sehingga secara langsung dapat berpengaruh pada peningkatan kinerjanya (Andra & Utami, 2018).

Adanya perilaku *knowledge donating* yang dimiliki SDM dalam perusahaan bukan merupakan faktor satu-satunya untuk meningkatkan kinerja SDM, karena masih ada faktor lain yaitu *work experience* dari SDM tersebut. Pengalaman kerja merupakan suatu pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan yang dipunyai oleh karyawan untuk mengemban tanggung jawab dari pekerjaan sebelumnya (Marwansyah, 2016). Untuk meningkatkan kinerja, seorang manajer perlu mempertimbangan faktor pengalaman kerja yang dimiliki SDM dalam proses penempatan kerjanya, sehingga akan berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Hal ini dikarenakan SDM yang sudah berpengalaman menjadi calon karyawan yang telah siap untuk dipekerjakan. Oleh sebab itu, setiap manajer perusahaan harus melihat pengalaman kerja sebagai pertimbangan dasar dalam setiap proses seleksi dan perekrutan SDM. Adanya pengalaman kerja yang dimiliki seorang karyawan akan berdampak pada kinerja yang semakin tinggi, dan

sebaliknya dengan sedikitnya pengalaman kerja seorang karyawan akan membuat kinerjanya kurang optimal (Robbins & Judge, 2015).

Workplace spirituality menunjukkan suatu pengakuan bahwa karyawan memiliki kehidupan batin dalam upaya menemukan tujuan hidup, baik dalam hubungan dengan rekan kerja maupun memiliki konsistensi atau keselarasan antara keyakinan dan nilai-nilai dalam organisasi. *Workplace spirituality* sebagai cerminan dari pengalaman karyawan berdasarkan pekerjaan yang bermakna untuk dilakukan, serta hubungan antara karyawan serta solidaritas dan kesempurnaan di tempat kerja. *Workplace spirituality* juga menunjukkan salah satu iklim psikologis di mana karyawan menganggap diri mereka memiliki kehidupan internal dengan pekerjaan yang berarti, serta ditempatkan dalam konteks organisasi ataupun kelompok. Adanya *workplace spirituality* dalam suatu organisasi diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, humanis, dan lingkungan kerja yang positif, sehingga karyawan menjadi lebih kreatif dan memiliki semangat untuk melakukan pekerjaan, dan dampaknya pada peningkatan kinerja karyawan tersebut (Fanggidae et al., 2019).

Innovation behavior adalah suatu kemampuan untuk menciptakan sebuah ide yang original, menggunakan hasil kerja sebagai sebuah ide yang berpotensi dan menerapkan ide-ide baru ke dalam praktek kerja (Birdi et al., 2016). Peningkatan akan kemampuan berinovasi akan membantu individu mengatasi permasalahan dalam bekerja sehingga kualitas dan kuantitas kerja dapat lebih baik dari sebelumnya. Kemampuan berinovasi dengan baik akan membantu individu mengambil inisiatif untuk menghasilkan ide-ide sehingga proses kerja lebih

efektif dan efisien. Kemampuan berinovasi ditunjukkan dengan selalu mencoba ide-ide baru, mencoba metode operasi baru, dan inovasi layanan ataupun inovasi produk, sehingga, dengan adanya hal tersebut akan dapat meningkatkan kinerja pegawai (Fauziah & Rahayunus, 2020). Pada penelitian ini, *innovation behavior* akan menjadi variabel intervening yang akan memediasi *knowledge donating*, *work experience*, dan *workplace spirituality* terhadap kinerja karyawan.

Kajian mengenai kinerja SDM dalam penelitian ini akan menggunakan karyawan Nasmoco di Jawa tengah (Jateng) dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) sebagai objek penelitian. Nasmoco yaitu perusahaan dagang dan jasa yang merupakan anak cabang dari PT. New Ratna Motor, sebagai Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) Toyota di Indonesia untuk memasarkan produk Toyota di wilayah Jateng dan DIY. Agar dapat memberikan pelayanan prima bagi pelanggannya, Nasmoco tidak hanya fokus terhadap penjualan mobil semata, tetapi juga fokus pada layanan purna jual yaitu dari jasa bengkel atau perbaikan kendaraan, serta penyediaan suku cadang (*Sparepart*). Nasmoco juga selalu berupaya untuk memberikan kenyamanan dan kemudahan bagi pelanggan saat bertransaksi. Hal ini dilakukan agar visi untuk menjadi pelaku bisnis di jaringan otomotif yang profesional, berkualitas, dan sebagai pemimpin di pasar global dapat terpenuhi.

Perusahaan berupaya untuk meningkatkan jumlah penjualan serta pelayanan kepada pelanggan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan juga memberikan keuntungan bagi perusahaan dan tetap menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Agar dapat mencapai target kerja yang diharapkan, maka diperlukan kinerja SDM

dari Nasmoco Jateng dan DIY. Upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja SDM dalam memenuhi target kerja masih menemui berbagai macam kendala atau hambatan yang tidak diharapkan, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar perusahaan. Kendala dari dalam tersebut dapat dikarenakan kurangnya perilaku *knowledge sharing* yang dilakukan SDM maupun pengalaman kerja yang dimiliki karyawan Nasmoco Jateng dan DIY, sehingga target kerja yang diinginkan belum tercapai. Penilaian kinerja SDM pada Nasmoco sendiri dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Capaian Kinerja Sumber Daya Manusia
Pada Nasmoco Tahun 2018 – 2021

Dealer	Labor Utility (95%)				Techician Efficiency (110%)				Over. Productivity (105%)			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
NS Pemuda	88%	88%	88%	72%	104%	111%	110%	139%	91%	97%	97%	103%
NS Kaligawe	61%	87%	87%	70%	119%	118%	118%	142%	73%	103%	103%	132%
NS Majapahit	89%	89%	92%	93%	106%	109%	106%	107%	94%	97%	97%	101%
NS Gombel	85%	81%	85%	81%	124%	127%	124%	124%	105%	103%	105%	105%
NS Siliwangi	98%	98%	80%	74%	109%	109%	133%	136%	107%	107%	107%	131%
NS Demak	46%	72%	84%	90%	174%	142%	123%	111%	80%	102%	104%	106%
NS Salatiga	38%	55%	83%	87%	243%	169%	128%	115%	91%	94%	106%	98%
NS Karangjati	56%	48%	91%	101%	197%	196%	120%	99%	110%	94%	110%	101%
NS Pekalongan	95%	96%	95%	91%	109%	109%	110%	110%	104%	104%	104%	105%
NS Tegal	95%	81%	74%	83%	106%	118%	115%	120%	100%	96%	85%	94%
NS Pati	86%	93%	83%	90%	114%	117%	116%	111%	98%	108%	97%	100%
NS Mlati	91%	67%	100%	94%	116%	162%	110%	107%	105%	108%	111%	101%
NS Janti	39%	76%	82%	86%	296%	142%	131%	117%	116%	108%	107%	103%
NS Bantul	90%	86%	82%	83%	122%	118%	128%	120%	110%	102%	105%	102%
NS S. Riyadi	26%	93%	97%	93%	329%	106%	105%	107%	87%	99%	102%	103%
NS Soba	42%	37%	63%	43%	277%	254%	186%	230%	115%	93%	118%	121%
NS Ring Road	66%	87%	86%	70%	163%	140%	139%	142%	107%	122%	119%	121%
NS Klaten	36%	55%	88%	91%	233%	165%	117%	110%	84%	91%	103%	102%
NS Magelang	33%	88%	95%	98%	238%	115%	107%	102%	79%	101%	101%	101%
Ns Wonosobo	90%	91%	91%	78%	118%	122%	130%	129%	107%	111%	118%	117%
NS Purwokerto	39%	60%	55%	47%	243%	159%	158%	215%	96%	95%	87%	93%
NS Purbalingga	32%	48%	44%	69%	195%	149%	180%	145%	63%	72%	79%	76%
NS Cilacap	86%	85%	94%	89%	141%	129%	122%	112%	121%	109%	115%	111%

Sumber : PT. Nasmoco, 2022.

Tabel 1.1 di atas menunjukkan penilaian kinerja SDM pada PT. Nasmoco pada bagian teknisi tahun 2020 dan 2021 mengalami penurunan nilai capaian kinerja pada keseluruhan produktivitas. Adanya penurunan dan belum terpenuhinya target yang sudah ditentukan tentu saja dapat menjadi masalah bagi Nasmoco, *Labor utility*, *technician efficiency* dan *overall productivity* merupakan indikator performance pada teknisi yang bisa dipengaruhi oleh berapa lama seorang teknisi bekerja dengan asumsi pengalaman kerja selama bekerja dijadikan salah satu alat untuk memudahkan mereka mencapai kinerja terbaik. Teknisi bekerja di bawah pimpinan grup teknisi yang disebut *Foreman*. Seluruh indikator capaian kerja seorang teknisi menjadi tanggung jawab atau *performance* dari seorang *Foreman*. Dengan berbagai problem yang banyak ditemukan saat memperbaiki mobil menjadikan mereka lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan. Semakin banyak teknisi memperoleh temuan problem baru semakin banyak pengetahuan yang dimiliki seorang teknisi. Namun, tidak semua problem bisa di selesaikan oleh teknisi itu sendiri, apabila teknisi tidak bisa menemukan atau lama dalam memecahkan suatu keluhan selain meminta bantuan kepada *Foreman*, teknisi dapat melaporkan kepada *Technical Leader*. *Technical Leader* merupakan seseorang yang menjembatani problem sulit antara operasional, pelanggan dan pelayanan admin. *Foreman* dan *Tehnical leader* belum tentu pengalaman pelatihan (training) lebih banyak daripada teknisi selama masa kerjanya. Oleh sebab itu, peneliti mengusulkan untuk Nasmoco dapat menerapkan perilaku *Knowledge donating* yang mengutamakan pengalaman kerja dari SDM

nya sehingga menghasilkan sebuah inovasi dan berpengaruh pada kinerja akan meningkat.

Penelitian mengenai pengaruh *work experience*, dan *workplace spirituality* terhadap *Employee Performance* juga pernah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Ratnawati et al., (2020) dan Dewi (2021) yaitu Work experience berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee experience*. Wardayati et al., (2019) Work experience berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *employee experience*. Fanggidae et al., (2019) berpendapat *Workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee experience* sedangkan Astuti et al., (2020) mengatakan *Workplace spirituality* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *employee experience*. Beberapa penelitian tersebut menjadi fenomena research gap dalam penelitian ini.

Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dalam bekerja yang dapat diukur dari masa kerja dan jenis pekerjaan yang pernah dikerjakan karyawan selama periode tertentu (Aristarini et al., 2014). Pengalaman yang diperoleh selama bekerja akan mempengaruhi hasil kinerja seorang karyawan. Pada tingkat organisasi, *workplace spirituality* mengacu pada kerangka nilai budaya organisasi yang mendorong pengalaman transenden karyawan melalui proses kerja, memfasilitasi perasaan koneksi dengan orang lain sambil memberikan perasaan lengkap dan bahagia. Spiritualitas tempat kerja pada level ini terkait dengan visi dan nilai-nilai budaya organisasi (Watoni & Suyono, 2020). Sebuah perusahaan yang mempromosikan karyawan untuk menyumbangkan pengetahuan dalam kelompok

dan organisasi kemungkinan akan menghasilkan ide-ide baru dan mengembangkan peluang bisnis baru, sehingga memfasilitasi kegiatan inovasi (Darroch & McNaughton, 2002).

Fenomena *research gap* menunjukkan bahwa *work experience* dan *work spirituality* tidak selalu berpengaruh terhadap kinerja SDM, sehingga diperlukan variabel lain sebagai mediasi yang mampu mendukung variabel tersebut agar berpengaruh terhadap kinerja. Kinerja yang baik membutuhkan karyawan yang baik seperti yang diharapkan oleh perusahaan. Kinerja tersebut dapat terbentuk dari adanya perilaku dari karyawan, salah satunya adalah perilaku inovatif atau *innovation behavior*. Kinerja dari suatu perusahaan terbentuk dari kinerja individu dan kelompok yang didukung oleh *innovation behaviour* yang baik, oleh sebab itu peneliti tertarik melakukan penelitian dengan memasukkan *innovation behavior* sebagai variabel intervening. *innovation behavior* akan dapat memediasi pengaruh tidak langsung antara *work experience* dan *workplace spirituality* terhadap *employee performance*, dan dapat menghasilkan penelitian yang lebih baik dari penelitian sebelumnya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diajukan beberapa pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *knowledge donating*, *work experience* dan *workplace spirituality* terhadap *innovation behavior*?

2. Bagaimana pengaruh *work experience*, *workplace spirituality* dan *innovation behavior* terhadap *Employee Performance*?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian yaitu:

1. Menganalisis pengaruh *knowledge donating*, *work experience* dan *workplace spirituality* terhadap *innovation behavior*.
2. Untuk menganalisis pengaruh *workplace spirituality*, *work experience* dan *innovation behavior* terhadap *Employee Performance*.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Dari Segi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya yang berkaitan dengan bidang manajemen sumber daya manusia terutama mengenai terori *knowledge donating*, *work experience*, *workplace spirituality*, *innovation behavior*, dan *Employee Performance*.

- 2) Dari Segi Praktis

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan akan memberikan pengalaman untuk peneliti mengenai pengaruh *knowledge donating*, *work experience*, dan *workplace spirituality* terhadap *Employee Performance* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *innovation behavior*.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan perusahaan agar dapat meningkatkan *Employee Performance* sehingga dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan penelitian yang sejenis serta dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian yang akan datang.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Kinerja Karyawan

Kinerja akan menjadi salah satu faktor penting untuk melihat hasil kerja seorang karyawan agar dapat mengukur tingkat pencapaian tujuan dari suatu perusahaan dalam melaksanakan produktivitas kerjanya. Sebagai tolok ukur dalam mencapai tujuan organisasi, maka manajemen Sumber Daya Manusia harus dapat mengendalikan dan menilai kinerja karyawannya agar terukur. Dalam proses penilaian kinerja tersebut, akan banyak hal yang dapat mempengaruhi kerjanya sehingga dapat dilihat jika kinerja karyawan tersebut mengalami kenaikan atau penurunan. Oleh sebab itu, Manajemen Sumber Daya Manusia harus dapat melakukan *employee retention* di dalam perusahaan.

2.1.1.1. Perspektif Kinerja menurut Islam

2.1.1.2. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur dalam periode waktu tertentu yang didasarkan pada ketentuan atau kesepakatan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Edison et al., 2016). Kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha serta kesempatan (Hasibuan, 2016). Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam periode tertentu (Kasmir, 2016).

Kinerja menurut Islam sebagai bentuk atau cara yang dimiliki oleh individu dalam mengaktualisasikan diri. Kinerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang dimiliki serta didasari atas prinsip-prinsip moral yang kuat dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya yang bermutu (Communications, 2006).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari seorang karyawan pada lingkup tanggung jawabnya (Rivai, 2014). Simanjuntak menyatakan kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian atau hasil kerja seorang karyawan dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu (Widodo, 2015). Kinerja karyawan merupakan capaian atau prestasi kerja seorang karyawan berkaitan dengan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya (Marwansyah, 2016). Definisi lain mengenai kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya (Mangkunegara, 2017).

Dari beberapa definisi di atas, penulis menyimpulkan kinerja SDM ialah pencapaian hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh seorang karyawan yang dilihat dari segi kualitas maupun kuantitasnya berkaitan dengan tugas kerja dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya serta dilaksanakan dalam kurun waktu yang sudah ditentukan.

2.1.1.3. Manfaat Tujuan Penilaian Kinerja

Manfaat dari adanya penilaian kinerja karyawan diantaranya 1) Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan; 2)

Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya. 3) Sebagai perbaikan kinerja pegawai; 4) Sebagai latihan dan pengembangan pegawai; dan 5) Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik/buruk di perusahaan dapat mengidentifikasi seberapa baik fungsi dari Sumber Daya Manusianya (Rivai, 2014).

Tujuan pengukuran kinerja karyawan antara lain 1) Untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi; 2) Untuk memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan (Sedarmayanti, 2017).

2.1.1.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain meliputi 1) Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu berkaitan dengan hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi, sikap mental, dan kondisi fisik; 2) Sarana pendukung, yaitu berkaitan dengan hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja); dan 3) Supra sarana, yaitu berkaitan dengan hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen (Widodo, 2015).

Sedangkan Mangkunegara (2017) menyatakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain 1) Faktor Kemampuan, secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan intelektual (IQ) dan kemampuan realiti (skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ

110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Jika seorang pemimpin atau karyawan tersebut mempunyai potensi atau keahlian dalam bekerja pada organisasi bisa jadi akan meningkatkan kemajuan organisasi tersebut; dan 2) Faktor Motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi sebagai kondisi yang menggerakkan pegawainya terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.5. Indikator Kinerja SDM

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja SDM secara individu ada enam indikator yang meliputi 1) Kualitas, berkaitan dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan; 2) Kuantitas, berkaitan dengan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan; 3) Ketepatan waktu, berkaitan dengan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain; 4) Efektivitas, berkaitan dengan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya; 5) Kemandirian, berkaitan dengan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya; dan 6) Komitmen kerja, berkaitan dengan tingkat dimana karyawan memiliki komitmen dan tanggung jawab karyawan pada perusahaan yaitu (Robbins & Judge, 2015).

2.1.2. *Innovation Behavior*

Berbagai macam upaya akan ditempuh oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing dalam pasar bebas. Perusahaan yang ingin bertahan dalam lingkungan yang semakin menantang harus selalu mengembangkan kemampuan berinovasi. Inovasi yang dilakukan dengan cara menciptakan ide-ide baru dan melakukan tindakan atas ide-ide yang dihasilkan tersebut. Inovasi sebagai salah satu dari berbagai macam cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk tetap eksis atau survive di masa yang akan datang.

2.1.2.1. Pengertian *Innovation Behavior*

Inovasi berasal dari kata latin yaitu *in* dan *novvare* yang memiliki arti sebagai membuat sesuatu yang baru atau mengubah sesuatu (*to change*) untuk menjadi lebih baru (Bessant & Tidd, 2011). Inovasi merupakan proses dari berbagai macam tahap dimana suatu organisasi atau perusahaan mengubah ide menjadi produk baru atau sebagai upaya untuk meningkatkan layanan atau proses (Baregheh et al., 2012). Inovasi merupakan eksploitasi yang berhasil dari suatu gagasan baru atau dengan kata lain merupakan mobilisasi pengetahuan, keterampilan teknologis dan pengalaman untuk menciptakan produk, proses maupun jasa baru (Sutarno, 2012).

Perilaku inovatif kerja adalah perilaku yang meliputi eksplorasi peluang dan ide-ide baru, juga dapat mencakup perilaku mengimplementasikan ide baru, menerapkan pengetahuan baru dan untuk mencapai peningkatan kinerja pribadi atau bisnis (Jong & Hartog, 2010). Perilaku inovatif kerja adalah jumlah dari aktivitas kerja fisik dan kognitif yang dilakukan oleh karyawan dalam konteks

pekerjaan mereka, baik sendiri maupun berkelompok untuk mencapai satu rangkaian tugas yang dibutuhkan untuk tujuan pengembangan inovasi (Messman & Mulder, 2012).

Perilaku inovatif adalah segala tingkah laku seseorang yang ditujukan untuk membuat, memperkenalkan, dan menerapkan sesuatu yang baru dan berguna dalam beragam organisasi (Wess & Farr, 2013). Perilaku inovatif sebagai penciptaan model bisnis, teknik manajemen, strategi dan struktur organisasi di luar dari yang sudah ada (McGuirk et al., 2015). Perilaku inovatif adalah suatu kemampuan untuk menciptakan sebuah ide yang original, menggunakan hasil kerja sebagai sebuah ide yang berpotensi dan menerapkan ide-ide baru ke dalam praktek kerja (Birdi et al., 2016).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, penulis menyimpulkan perilaku inovatif merupakan perilaku atau tingkah laku dan aktivitas dari seorang karyawan untuk mewujudkan ide baru yang lebih original di luar dari yang sudah ada sebelumnya, untuk diterapkan oleh pegawai dalam konteks pekerjaan mereka sehingga dapat berguna bagi organisasi dan dapat meningkatkan kinerja pribadi maupun meningkatkan kinerja perusahaan.

2.1.2.2. Faktor-Faktor *Innovation Behavior*

Ada beberapa variabel yang dapat meningkatkan munculnya perilaku inovatif karyawan, yaitu (Nijenhuis, 2015):

1. Variabel Eksternal yang terdiri dari 1) *Competitive pressures*. Semakin tingginya tekanan untuk berkompetisi mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan memiliki efek positif untuk munculnya perilaku inovatif,

dan 2) *Social – Political pressures*. Organisasi yang memiliki dukungan dari pemerintah harus terus memberi hasil kerja yang memuaskan jika tetap ingin mendapat dukungan, sehingga pemimpin dan karyawan harus memunculkan perilaku inovasi agar tetap memberi hasil kerja lebih baik.

2. Variabel Internal yang terdiri dari 1) Interaksi dengan atasan (Kepemimpinan), karyawan yang memiliki hubungan yang positif dengan atasan mereka lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku inovatif kerja dan mampu memberi keyakinan bahwa perilaku inovatif mereka akan menghasilkan keuntungan kinerja. Hubungan yang berkualitas sering ditandai dengan saling percaya dan menghormati, dan 2) Interaksi dengan grup rekan kerja (*Team Work*), karyawan yang memiliki hubungan baik dengan rekan kerja lebih mungkin memudahkan mereka mengimplementasikan ide baru mereka juga meningkatkan idea generation di dalam sebuah grup rekan kerja mereka. Hal ini memudahkan perilaku inovatif kerja untuk berkembang.

2.1.2.3. Indikator *Innovation Behavior*

Indikator yang digunakan untuk mengukur innovation capability dalam penelitian ini dikutip dari Hurt et al. (1977); Ganesan & Weitz (1996); An et al. (2015) yang dikutip oleh Nham et al., (2020) diantaranya meliputi 1) Senang mencoba ide baru; 2) Memiliki keinginan kuat menemukan ide baru; 3) Mencari ide baru dalam bekerja; 4) Sering berimprovisasi cara baru; 5) Kreatif dan orisinal; dan 6) Mau belajar dalam perusahaan.

2.1.3. Knowledge Donating

Knowledge donating merupakan salah satu kegiatan *knowledge management* yang sangat penting bagi perusahaan. Perilaku *knowledge donating* yang diungkapkan adalah perilaku seseorang yang memiliki keinginan untuk membagi pengetahuannya dengan orang lain. *Knowledge donating* sangat penting karena menyediakan media antara individu dan organisasi dengan pengetahuan yang bergerak dengan individu ke tingkat organisasi, di mana itu diubah menjadi nilai ekonomi dan kompetitif bagi organisasi. Tindakan sukarela dengan *knowledge donating* individu berkontribusi pada distribusi pengetahuan, dan prosesnya dapat mengarah pada perolehan berbagi pengetahuan dengan orang lain dalam organisasi. Kemampuan *knowledge donating* antar karyawan maupun unit organisasi dan departemen, memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja organisasi (Saragih & Harisno, 2015).

2.1.3.1. Perspektif Berbagi Pengetahuan dalam Islam

Berbagi pengetahuan menjadi salah satu bagian penting yang harus dimiliki oleh perusahaan. Hal ini karena melalui berbagi pengetahuan, perusahaan akan mampu meraih sukses mengingat dengan berbagi pengetahuan akan merefleksikan kemampuan individu yang ada dalam perusahaan agar mau berbagi pengetahuan sehingga dapat meningkatkan nilai kompetitif dari perusahaan tersebut. Islam sangat menekankan pentingnya berbagi pengetahuan agar orang lain juga memiliki pengetahuan yang sama atau menjadi lebih paham akan sesuatu. Allah SWT akan memuliakan individu yang mau membagi ilmu ataupun pengetahuan kepada orang lainnya. Islam juga sangat mendorong umatnya untuk

meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan sebagai mana yang tercantum dalam firman Allah dalam QS. An Nahl: 43, sebagai berikut:

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رَجَالًا نُوحِيَ إِلَيْهِمْ فَسَلُّوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

Artinya “Dan Kami tidak mengutus sebelum kamu, kecuali orang-orang lelaki yang Kami beri wahyu kepada mereka; maka bertanyalah kepada orang yang mempunyai pengetahuan jika kamu tidak mengetahui”.

Ayat tersebut menunjukkan bahwa pentingnya berbagi ilmu atau berbagi pengetahuan kepada sesama. Rasulullah Muhammad SAW memberikan contoh kepada umatnya jika Beliau adalah pribadi yang mulia, yang tidak putus-putusnya membagi ilmu kepada umatnya. Beliau tetap gigih dan tidak pernah merasa putus asa dalam menyampaikan ilmu kepada umatnya dengan sangat ikhlas dan tidak mengharapkan balasan apapun dari manusia dengan satu tujuan yang mulia yaitu untuk memberikan manfaat bagi umatnya. Rasulullah Muhammad SAW telah menekankan bahwa pentingnya berbagi ilmu, oleh sebab itu sudah selayaknya bagi kita sebagai umat Rasulullah untuk meneladani sikap Beliau, dengan tetap menjunjung tinggi perilaku berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dengan sesama atau dengan umat lainnya. Dengan ayat tersebut kita dapat menerapkan berbagi pengetahuan kepada orang lain tanpa didasari rasa pamrih dapat memberikan suatu kebaikan pada diri kita.

2.1.3.2. Pengertian *Knowledge Donating*

Knowledge donating bertujuan untuk melihat pengetahuan individu menjadi pengetahuan kelompok dan organisasi dari waktu ke waktu, yang pada gilirannya meningkatkan stok pengetahuan yang tersedia bagi perusahaan. Sebuah

perusahaan yang mempromosikan karyawan untuk menyumbangkan pengetahuan dalam kelompok dan organisasi kemungkinan akan menghasilkan ide-ide baru dan mengembangkan peluang bisnis baru, sehingga memfasilitasi kegiatan inovasi (Darroch & McNaughton, 2002).

Knowledge donating merupakan suatu kegiatan yang dilakukan dengan maksud untuk mengkomunikasikan modal intelektual pengetahuan seseorang kepada orang lain (Alhady et al., 2011). *Knowledge donating* ialah suatu aktivitas yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkomunikasikan modal intelektual yang mereka miliki dalam rangka mentransfer modal intelektual tersebut kepada individu lainnya (Hoof dan Rider dalam Laili & Arwiyah, 2019). Kasemsap menyatakan *Knowledge donating* ialah komunikasi yang terjadi ketika seorang individu diharapkan mentransfer *intellectual capital* mereka (Raharso & Tjahjawati, 2016). *Knowledge donating* merupakan komunikasi dari seorang individu yang diharapkan membagi modal intelektual kepada orang lain (Pravitasari & Raharso, 2017).

Menurut (Van den Hooff & de Ridder, 2004) Knowledge sharing adalah proses di mana orang saling menukar pengetahuan mereka (secara implisit dan eksplisit) dan bersama-sama menciptakan pengetahuan baru. (Šajeva, 2014) mendefinisikan knowledge sharing sebagai Transfer, penyebaran, dan pertukaran pengetahuan, pengalaman, keterampilan, dan informasi berharga dari satu individu ke anggota lainnya dalam sebuah organisasi. Bisa berupa formal dan informal. Hal itu bisa terjadi melalui surat-menyurat, komunikasi tatap muka atau dengan menggunakan sistem pengetahuan elektronik. Knowledge sharing yaitu merupakan perilaku

yang dimiliki seseorang untuk menyebarluaskan pengetahuan dengan anggota lain dalam suatu organisasi sehingga dapat menciptakan value added bagi perusahaan (Widodo, 2013).

Dari beberapa definisi di atas, penulis menyimpulkan *knowledge donating* merupakan aktivitas yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkomunikasikan dalam rangka membagi ataupun mentransfer modal intelektual yang mereka miliki kepada orang lain. Peneliti menyimpulkan bahwa perbedaan antara *Knowledge Sharing* dan *Knowledge donating* adalah apabila *knowledge sharing* di maknai dengan proses transfer dan adanya pertukaran pengetahuan antara individu satu dengan individu lainnya. Sedangkan *knowledge donating* adalah aktivitas berbagi pengetahuan atas modal intelektual yang di miliki untuk di transfer kepada individu lain tanpa ada timbal balik atau pertukaran pengetahuan antar individu.

2.1.3.3. Manfaat *Knowledge Donating*

Knowledge sharing akan terjadi eksploitasi maksimal dari suatu pengetahuan. Berikut adalah beberapa manfaat dari *knowledge sharing*, antara lain meliputi 1) Menciptakan kesempatan yang sama bagi anggota organisasi untuk mengakses pengetahuan dan mempelajarinya; 2) Meningkatkan kesempatan belajar atau mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh dan mempelajari pengetahuan baru; 3) Mempercepat penyelesaian tugas atau masalah, karena penyelesaian tidak lagi dimulai dari titik nol; 4) Menyelesaikan suatu masalah dengan memanfaatkan metode yang sudah terbukti efektif di unit atau di tempat lain; serta 5) Menyediakan bahan dasar bagi inovasi berupa pengetahuan yang bervariasi dan multiperspektif (Tobing, 2011).

2.1.3.4. Faktor yang Mempengaruhi *Knowledge Donating*

Ling et al., (2009) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi *knowledge donating*. Faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing* yaitu budaya perusahaan (*social network, interpersonal trust, sharing culture, learning orientation, organizational reward*), motivasi karyawan (*reciprocal benefit, knowledge self-efficacy, enjoyment in helping other, reputation*), kepemimpinan (*vision and goals, top management support, top management encourage, open leadership climate*), teknologi informasi (*technology infrastruktur, database utilization, knowledge network*).

2.1.3.5. Indikator *Knowledge Donating*

Knowledge donating tentu saja berbeda dengan *knowledge sharing* pada umumnya. *Knowledge sharing* biasanya mencakup berbagi pengetahuan dan juga menerima atau mengumpulkan pengetahuan, sedangkan *knowledge donating* lebih spesifik yaitu hanya mentransfer atau berbagi pengetahuan saja, tanpa seseorang tersebut menerima atau mengumpulkan pengetahuan dari orang lain. Hal inilah yang menjadi pembeda antara *knowledge sharing* dengan *knowledge donating*.

Variabel *knowledge donating* dalam penelitian Nurrachman et al., (2019) diukur dengan beberapa indikator yang meliputi 1) Kemampuan karyawan untuk menyampaikan pengetahuan; 2) Berbagi informasi; 3) Berbagi keahlian; 4) Berbagi ide; serta 5) Berbagi pengalaman. Sedangkan dalam jurnal penelitian Hooff & Weenen (2004), indikator yang digunakan untuk mengukur *knowledge donating* antara lain meliputi 1) Berbagi pengetahuan menjadi norma dalam perusahaan; 2) Berbagi pengetahuan baru; 3) Berbagi keterampilan; 4) Berbagi

informasi baru tentang pekerjaan; 5) Berbagi cerita tentang pekerjaan; 6) Berbagi pengetahuan akan memberikan timbal balik akan kebaikan.

Pada penelitian ini, penulis akan menggunakan indikator dari penelitian Hooff & Weenen (2004) untuk mengukur *knowledge donating*. Hal ini karena dianggap lebih spesifik dalam menjelaskan *knowledge donating*, sehingga indikator *knowledge donating* pada penelitian ini antara lain:

1. Memberikan pengetahuan menjadi norma dalam perusahaan
2. Memberikan pengetahuan yang baru dimilikinya pada rekan kerja
3. Memberikan keterampilan baru kepada rekan kerja
4. Memberikan informasi pada rekan setelah mempelajari sesuatu yang baru
5. Memberikan cerita tentang hal baru yang didapatkan
6. Memberikan pengetahuan pada rekan kerja akan mendapatkan kebaikan

2.1.4. Work Experience

Pengalaman kerja menunjukkan bentuk kemampuan pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Banyaknya pengalaman kerja yang dimiliki seseorang pekerja maka orang tersebut akan lebih menguasai pekerjaannya, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan benar. Hal ini berarti orang tersebut mempunyai efektivitas kerja yang baik. Selain itu, pengalaman kerja akan ikut mematangkan seseorang dalam menghadapi tugas-tugas manajerial yang akan dijalankannya.

2.1.4.1. Pengertian *Work Experience*

Pengalaman kerja ialah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan (Manullang, 2013). Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dalam dalam bekerja yang dapat diukur dari masa kerja dan jenis pekerjaan yang pernah dikerjakan karyawan selama periode tertentu (Aristarini et al., 2014). Definisi lain dari pengalaman kerja adalah suatu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggung jawab dari pekerjaan sebelumnya (Marwansyah, 2016). Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan (Lengkong et al., 2019). Ranupandojo mengungkapkan pengalaman kerja merupakan ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh oleh seseorang untuk dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melakukan dengan baik (Ardianto, 2020).

Dari berbagai definisi diatas, penulis menyimpulkan pengalaman kerja merupakan tingkat penguasaan ataupun proses pembentukan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dapat diukur dari masa kerja dan jenis pekerjaan yang telah ditempuh oleh seseorang untuk dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melakukan dengan baik oleh karyawan selama periode tertentu.

2.1.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Experience*

Handoko (2014) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja, antara lain meliputi 1) Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang diwaktu yang lalu; 2) Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang; 3) Sikap dan kebutuhan (*attitudes and needs*) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang; 4) Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulative mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan; dan 5) Keterampilan dan kemampuan teknik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan.

Menurut Foster dan Karen, faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja antara lain meliputi 1) Lama waktu, berkaitan dengan ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik; 2) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, yaitu pengetahuan merujuk konsep, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggungjawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk kepada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan; dan 3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan,

yaitu tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan (Ratnawati et al., 2020).

2.1.4.3. Indikator *Work Experience*

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *work experience* dalam penelitian menurut Foster & Seeker (2011) antara lain meliputi 1) Lama waktu atau masa kerja; 2) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki; 3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan; 4) Profesional; dan 5) Percaya diri.

2.1.5. *Workplace Spirituality*

Workplace spirituality sebagai bagian utama dari pembahasan budaya organisasi yang merupakan bagian dari studi sosiologi. *Workplace spirituality* mewujudkan sensasi rasa memiliki dan keterkaitan karyawan. Pengalaman dan perasaan seperti itu memperkuat ikatan sosial dan kasih sayang terhadap orang lain yang memupuk kerukunan komunitas atau kelompok. Rasa kebersamaan ini mendorong karyawan untuk membantu dan menunjukkan sikap yang baik melalui dukungan kerja, kewarganegaraan, dan perilaku inovatif yang selaras dengan tujuan dan nilai organisasi. Spiritualitas mendukung semangat karyawan dengan meningkatkan makna kerja dan keterlibatannya (Alfarajat & Emeagwali, 2021).

2.1.5.1. Pengertian *Workplace spirituality*

Workplace spirituality sebagai lingkungan kerja yang ramah karyawan yang terutama berfokus pada semangat karyawan (Ranasinghe & Samarasinghe, 2019). Ashmos dan Duchon menyatakan *workplace spirituality* adalah pemahaman antara individu sebagai makhluk spiritual yang jiwanya membutuhkan perawatan di tempat kerja dengan semua nilai-nilai dalam diri mereka, mengalami rasa

tujuan dan makna dalam pekerjaan mereka dan perasaan yang terhubung dengan orang lain maupun kelompok di tempat kerja (Astuti et al., 2020). *Workplace spirituality* merupakan pengakuan bahwa karyawan memiliki kehidupan batin dalam upaya menemukan tujuan hidup, baik dalam hubungan dengan rekan kerja maupun memiliki konsistensi atau keselarasan antara keyakinan dan nilai-nilai dalam organisasi (Fanggidae et al., 2019)

Paloutzian & Park menjelaskan definisi *workplace spirituality* terbagi dalam dua tingkatan. Pertama, pada tingkat individu, *workplace spirituality* mengacu pada seperangkat nilai yang mendorong pengalaman transenden individu melalui proses kerja, dan memfasilitasi perasaan koneksi dengan orang lain sambil memberikan perasaan lengkap dan bahagia. Kedua, pada tingkat organisasi, *workplace spirituality* mengacu pada kerangka nilai budaya organisasi yang mendorong pengalaman transenden karyawan melalui proses kerja, memfasilitasi perasaan koneksi dengan orang lain sambil memberikan perasaan lengkap dan bahagia. Spiritualitas tempat kerja pada level ini terkait dengan visi dan nilai-nilai budaya organisasi (Watoni & Suyono, 2020).

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *workplace spirituality* adalah persepsi karyawan mengenai lingkungan atau kondisi di tempat kerja yang bersifat spiritual yang harus dipertahankan melalui suatu makna dan pada akhirnya dapat menciptakan hubungan dengan rekan kerja maupun memiliki konsistensi atau keselarasan yang baik sehingga tercipta lingkungan kerja yang ramah karyawan yang terutama berfokus pada semangat karyawan untuk dapat meningkatkan nilai di tempat kerja.

2.1.5.2. Peran *Workplace Spirituality*

Penerapan *workplace spirituality* dapat memberikan manfaat positif dan meningkatkan performa organisasi atau perusahaan yang menjalankannya, antara lain sebagai berikut (Krishnakumar & Neck, 2002):

1. Kreativitas. Spiritualitas dapat menimbulkan kesadaran, kesadaran menimbulkan intuisi, dan intuisi menimbulkan kreativitas. Spiritualitas menimbulkan kegembiraan dan kepuasan sehingga karyawan dapat lebih kreatif.
2. Kejujuran dan kepercayaan. Kejujuran dan kepercayaan tidak dapat diragukan ada di seluruh transaksi bisnis. Kepercayaan antara organisasi dan karyawan memegang peran vital dalam performansi perusahaan. Kepercayaan dapat menimbulkan performansi organisasi yang lebih baik, memperlancar pengambilan keputusan, komunikasi yang lebih baik, fokus pada pelanggan dan inovasi yang lebih baik.
3. Pemenuhan personal. Penerapan spiritualitas akan menuntun karyawan merasa lengkap saat mereka datang ke tempat kerja. Hal ini akan menghasilkan derajat pemenuhan personal yang tinggi dan meningkatkan moral. Lebih lanjut, hal ini dapat meningkatkan performansi organisasi dan kesuksesan finansial.
4. Komitmen. Spiritualitas meningkatkan komitmen dengan menciptakan iklim penuh kepercayaan di tempat kerja. Komitmen tampak dalam bentuk komitmen afektif, yaitu karyawan mampu mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi dan karyawan mahu membantu organisasi mencapai tujuan tersebut.

5. Performansi organisasi. Performansi organisasi dan kesuksesan finansial dapat meningkat seiring penerapan spiritualitas di tempat kerja. Hal ini disebabkan organisasi yang menerapkan spiritualitas secara nyata mendorong karyawan untuk membawa diri secara keseluruhan ke pekerjaan

2.1.5.3. Dimensi *Workplace Spirituality*

Menurut Anvari et al., (2017), terdapat tiga dimensi *workplace spirituality* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Meaningful Work*

Perusahaan yang memiliki *workplace spirituality* yang tinggi cenderung dapat terlihat dari sikap karyawan yang merasa nyaman dalam bekerja, merasa bersemangat saat bekerja, merasa diperlakukan baik oleh perusahaan.

2. *Sense of Community*

Sense of Community di sebuah perusahaan dapat tercermin dari adanya keterbukaan antar karyawan, memiliki perasaan batin yang kuat antar karyawan, dan rasa percaya antar karyawan yang tinggi.

3. *Positive Organizational Purpose*

Perusahaan yang memiliki *workplace spirituality* yang baik cenderung berfikir mengenai keadaan sekitar, memiliki visi yang mulia dan berguna bagi masyarakat luas, dan menunjukkan peran penting di masyarakat.

2.1.5.4. Indikator *Workplace Spirituality*

Pada penelitian ini, variabel *workplace spirituality* akan diukur dengan menggunakan indikator yang diambil dari penelitian Nwanzu & Babalola (2021) antara lain meliputi 1) Rasa kebersamaan tim; 2) Keselarasan antara nilai-nilai

organisasi dan individu; 3) Rasa kontribusi; Rasa senang di tempat kerja, serta 4) Kesempatan untuk kehidupan batin atau spiritual.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian yang digunakan sebagai acuan adalah Wuryaningrat (2013) meneliti pengaruh *knowledge donating* terhadap *innovation capability*. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structurall Equation Model*, diperoleh hasil penelitian menyatakan *knowledge donating* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capability*. Wulandari (2017) meneliti pengaruh pengalaman kerja terhadap *employee performance*. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur, dengan hasil menyatakan *work experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Dewanti & Artaya (2019) yang meneliti pengaruh *work experience* terhadap *employee performance*. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda, hasil penelitian menunjukkan *work experience* berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Faggidae et al., (2019) yang meneliti pengaruh *workplace spirituality* terhadap *employee performace*. Teknik analisis yang digunakan regresi linear sederhana, dengan hasil penelitian menyatakan *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performace*. Laili & Arwiyah (2019) yang meneliti pengaruh *knowledge donating* terhadap *employee performance*. Teknik analisis yang digunakan regresi linear berganda, hasil penelitian menyatakan *knowledge donating* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Ranasinghe & Samarasinghe (2019) yang meneliti pengaruh *workplace spirituality* terhadap *inovation work*. Teknik analisis yang digunakan adalah Path analysis, hasil penelitian diperoleh bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *inovation work*. Wardayati et al., (2019) meneliti pengaruh *work experience* terhadap *employee performance*. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda, hasil penelitian menyatakan *work experience* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *employee performance*. Ardianto (2020) meneliti pengaruh *work experience* terhadap *employee performance*. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda, hasil penelitian menyatakan *work experience* berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Astuti et al., (2020) yang meneliti pengaruh *workplace spirituality* terhadap *employee performance*. Teknik analisis yang digunakan regresi linear sederhana, dengan hasil penelitian menyatakan *workplace spirituality* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *employee performance*. Nguyen et al., (2020) yang meneliti pengaruh *knowledge donating* terhadap *work innovation*. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda, hasil penelitian menyatakan *knowledge donating* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work innovation*. Nham et al., (2020) yang meneliti pengaruh *knowledge donating* terhadap *innovation capability*. Teknik analisis yang digunakan adalah *Path analysis*, hasil penelitian menyatakan *knowledge donating* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation capability*.

Ratnawati et al., (2020) yang meneliti pengaruh *work experience* terhadap *employee performance*. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda, hasil penelitian menyatakan *work performance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performnace*. Watoni & Suyono (2020) yang meneliti pengaruh *workplace spirituality* terhadap *employee performace*. Teknik analisis yang digunakan regresi linear berganda, dengan hasil penelitian menyatakan *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performace*. Alfarajat & Emeagwali (2021) yang meneliti pengaruh *workplace spirituality* terhadap *service innovative*. Teknik analisis yang digunakan SEM-PLS, dengan hasil penelitian menyatakan *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *service innovative*.

Dewi (2021) yang meneliti pengaruh *work experience* terhadap *employee performance*. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda, hasil penelitian menyatakan *work performance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performnace*. Harun et al., (2021) yang meneliti pengaruh *work experience* terhadap perilaku inovatif. Teknik analisis yang digunakan adalah path analysis, diperoleh hasil yang menyatakan *work performance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. Nwanzu & Babalola (2021) meneliti pengaruh *workplace spirituality* terhadap *employee performace*. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM, dengan hasil penelitian menyatakan *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performace*. Sitompul & Simamora (2021) yang melakukan penelitian mengenai pengaruh *work experience* terhadap *employee performance*. Teknik analisis yang

digunakan adalah regresi linear berganda, diperoleh hasil yang menyatakan *work performance* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *employee performance*.

2.3. Keterkaitan Antar Variabel

2.3.1. *Knowledge Donating* terhadap *Innovation Behavior*

Knowledge donating sebagai suatu aktivitas yang dilakukan oleh seorang karyawan untuk mengkomunikasikan dalam rangka membagi ataupun mentransfer modal intelektual yang mereka miliki kepada karyawan lainnya. *Knowledge donating* bagi individu dalam suatu perusahaan harus menjadi suatu kebiasaan, sehingga apabila ada karyawan baru, maka karyawan senior akan dengan senang hati membagikan ilmu atau pengetahuan yang dimiliki tanpa diminta terlebih dahulu. Hal ini juga dengan adanya *knowledge donating*, membuat karyawan baru akan mendapatkan tambahan pengetahuan sehingga akan mempermudah mereka untuk mengkreasikan pekerjaan. Berbagi pengetahuan secara ikhlas kepada rekan kerja lainnya merupakan perbuatan yang baik, karena akan menolong karyawan lainnya yang memerlukan, juga dapat memupuk kebersamaan dan gotong royong, membuat karyawan baru memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk bekerja.

Hal ini bisa menunjukkan dengan *knowledge donating*, akan lebih mudah bagi karyawan mendapatkan pengetahuan yang baru dari karyawan lain yang telah memiliki pengetahuan lebih tinggi. Oleh sebab itu, semakin tinggi *knowledge donating* membuat karyawan lebih mudah dalam menghasilkan inovasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Wuryaningrat (2013) yang menyatakan semakin tinggi *knowledge donating* dari karyawan dapat meningkatkan *innovation behavior*

karyawan. Hasil penelitian Nguyen et al., (2020) menunjukkan *knowledge donating* yang semakin tinggi dari karyawan berdampak positif terhadap *innovation behavior*. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Nham et al., (2020) yang menyatakan *knowledge donating* dari karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*. Dari uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : *Knowledge donating* berpengaruh positif terhadap *innovation behavior*.

2.3.2. Work Experience terhadap Innovation Behavior

Pengalaman kerja menunjukkan suatu tingkat penguasaan ataupun proses pembentukan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dapat diukur dari masa kerja dan jenis pekerjaan yang telah ditempuh oleh seseorang untuk dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan. Pengalaman kerja seseorang akan dapat mempermudah karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan karena dari pengalaman kerja yang dimiliki, mereka telah mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang diperoleh sebelumnya. Seorang individu dengan pengalamannya dalam bekerja akan membuat mereka akan lebih mudah untuk mengkerasikan setiap pengetahuan-perngetahuan yang dimiliki menjadi inovasi baru dalam mengatasi setiap masalah atau setiap pekerjaan yang harus diselesaikan.

Pengalaman kerja akan sangat berguna bagi seseorang untuk menciptakan cara kerja baru. Hal ini dikarenakan dengan pengalaman kerja yang dimiliki telah membuat seseorang lebih banyak memiliki pengetahuan dari siapapun dan dimanapun, sehingga pengalaman tersebut akan menumbuhkan kemampuan

seseorang untuk menciptakan inovasi dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Harun et al., (2021) yang menunjukkan dengan semakin tinggi work experience atau pengalaman kerja yang dimiliki oleh seseorang akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan *innovation behavior*. Dari uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : *Work experience* berpengaruh positif terhadap *innovation behavior*.

2.3.3. Workplace Spirituality terhadap Innovation Behavior

Workplace spirituality bertujuan untuk memberdayakan pekerja untuk menemukan tujuan hidup, mengembangkan ikatan dengan teman sebaya, dan meningkatkan suasana kerja. *Workplace spirituality* tidak terbatas pada praktik seperti keragaman budaya, keadilan, etika, dukungan, dan program pengembangan, tetapi juga mencakup aspek inovasi, sebagai individu yang bekerja secara harmonis, memiliki tujuan bersama, didorong untuk berbagi pengetahuan dan diperbolehkan untuk menyampaikan pendapatnya. *Workplace spirituality* memiliki kaitan dengan konsepsi keterhubungan dan penggabungan nilai-nilai diri dengan nilai-nilai perusahaan yang mempekerjakan, sehingga ketika ada kecocokan di antara keduanya, maka inovatif layanan yang dimiliki karyawan perusahaan akan muncul.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Ranasinghe & Samarasinghe (2019) yang menunjukkan dengan semakin baik *workplace spirituality* dalam perusahaan akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan perilaku inovatif. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian dari Alfarajat & Emeagwali (2021) yang menyatakan dengan adanya *workplace spirituality* yang semakin tinggi dalam

suatu perusahaan, akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan perilaku inovasi dalam layanan kerja. Dari uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : *Workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap *innovation behavior*.

2.3.4. Work Experience terhadap Employee Performance

Pengalaman kerja sangat penting perannya dalam perusahaan. Seorang karyawan yang mempunyai pengalaman kerja akan lebih mengerti dalam menghadapi sebuah masalah yang muncul, selain itu karyawan tersebut akan lebih cepat beradaptasi dengan tugas yang dihadapinya karena telah mempunyai suatu pengalaman dalam bekerja sebelumnya. Pengalaman kerja akan diperlukan untuk meningkatkan efektivitas SDM dalam perusahaan, tujuannya untuk memberikan kepada perusahaan suatu kerja yang efektif dan bagi SDM sendiri sebagai sarana peningkatan produktivitas kerja. Oleh sebab itu, dengan pengalaman kerja yang diperoleh karyawan akan membuat hasil kerja yang dicapai karyawan lebih baik.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian dari (Wulandari, 2017) yang menyatakan dengan pengalaman kerja yang semakin tinggi akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian (Dewanti & Artaya, 2019) juga menyatakan dengan semakin tinggi pengalaman kerja yang dimiliki karyawan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan yang meningkat. Hasil penelitian (Ardianto, 2020) juga menyatakan dengan pengalaman kerja dari karyawan akan membuat kinerjanya semakin meningkat. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian (Ratnawati et al., 2020) dan (Dewi, 2021) yang menyatakan dengan adanya pengalaman kerja yang semakin tinggi

akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dari uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H5 : *Work experience* berpengaruh terhadap *Employee Performance*

2.3.5. Workplace Spirituality terhadap Employee Performance

Workplace spirituality atau spiritualitas di tempat kerja membantu karyawan di bidang kreativitas, peningkatan proses, ayanan pelanggan, kejujuran dan kepercayaan, pemenuhan pribadi, dan komitmen, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja. Organisasi dapat mendorong pengalaman spiritual yang dapat meningkatkan kinerja dan profitabilitas organisasi dengan memberdayakan karyawan untuk melakukan lebih banyak tugas. Hal ini memudahkan karyawan untuk menjadi lebih berkomitmen di tempat kerja dan membantu mereka melakukan perbaikan dan kemajuan organisasi. Karyawan dan manajer perlu bergabung dalam menerapkan spiritualitas tempat kerja karena membantu karyawan berkontribusi lebih pada organisasi secara keseluruhan, artinya dengan adanya spiritualitas di tempat kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Fanggidae et al., (2019) yang menunjukkan dengan adanya *workplace spirituality* yang semakin baik dalam perusahaan dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja SDM perusahaan. Hasil penelitian Watoni & Suyono (2020) menyatakan bahwa dengan semakin tinggi *workplace spirituality* dalam perusahaan akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja SDM. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Nwanzu & Babalola (2021) yang menyatakan adanya peningkatan *workplace*

spirituality akan berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Dari uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H6 : *Workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

2.3.6. Innovation Behavior terhadap Employee Performance

Innovation behavior menunjukkan sebagai perilaku atau tingkah laku dan aktivitas dari seorang karyawan untuk mewujudkan ide baru yang lebih original di luar dari yang sudah ada sebelumnya, untuk diterapkan oleh pegawai dalam konteks pekerjaan mereka sehingga dapat berguna bagi organisasi dan dapat meningkatkan kinerja pribadi maupun kinerja perusahaan. *Innovation behavior* meningkatkan kinerja yaitu, dengan adanya kemampuan inovasi, akan dengan mudah memperkenalkan perubahan-perubahan yang terjadi pada setiap aspek yang secara dinamis menunjukkan pembaharuan perusahaan. *Innovation behavior* sebagai cara terbaik meningkatkan kinerja. Hal ini karena dibalik setiap program kerja yang dimiliki organisasi, maka jika SDM yang melakukan dengan penuh inovasi akan lebih mudah menyelesaikan program kerja tersebut.

Hal ini menunjukkan *innovation behavior* dari SDM dalam perusahaan tinggi, hal ini akan membantunya dalam menyelesaikan tugas kerja sehingga hasil kerja mereka akan lebih baik, selain itu akan membantu dalam memunculkan metode kerja yang jauh lebih efektif dan efisien untuk perusahaan. Hal ini didukung dengan hasil penelitian (Fauziah & Rahayunus, 2020) yang menyatakan dengan semakin tinggi *innovation behavior* yang dimiliki karyawan akan memberikan pengaruh positif pada peningkatan kinerja. Hal ini juga diperkuat dengan hasil penelitian (Nurchahyo & Wikaningrum, 2020) yang

menyatakan *innovation behavior* berpengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Dari uraian tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

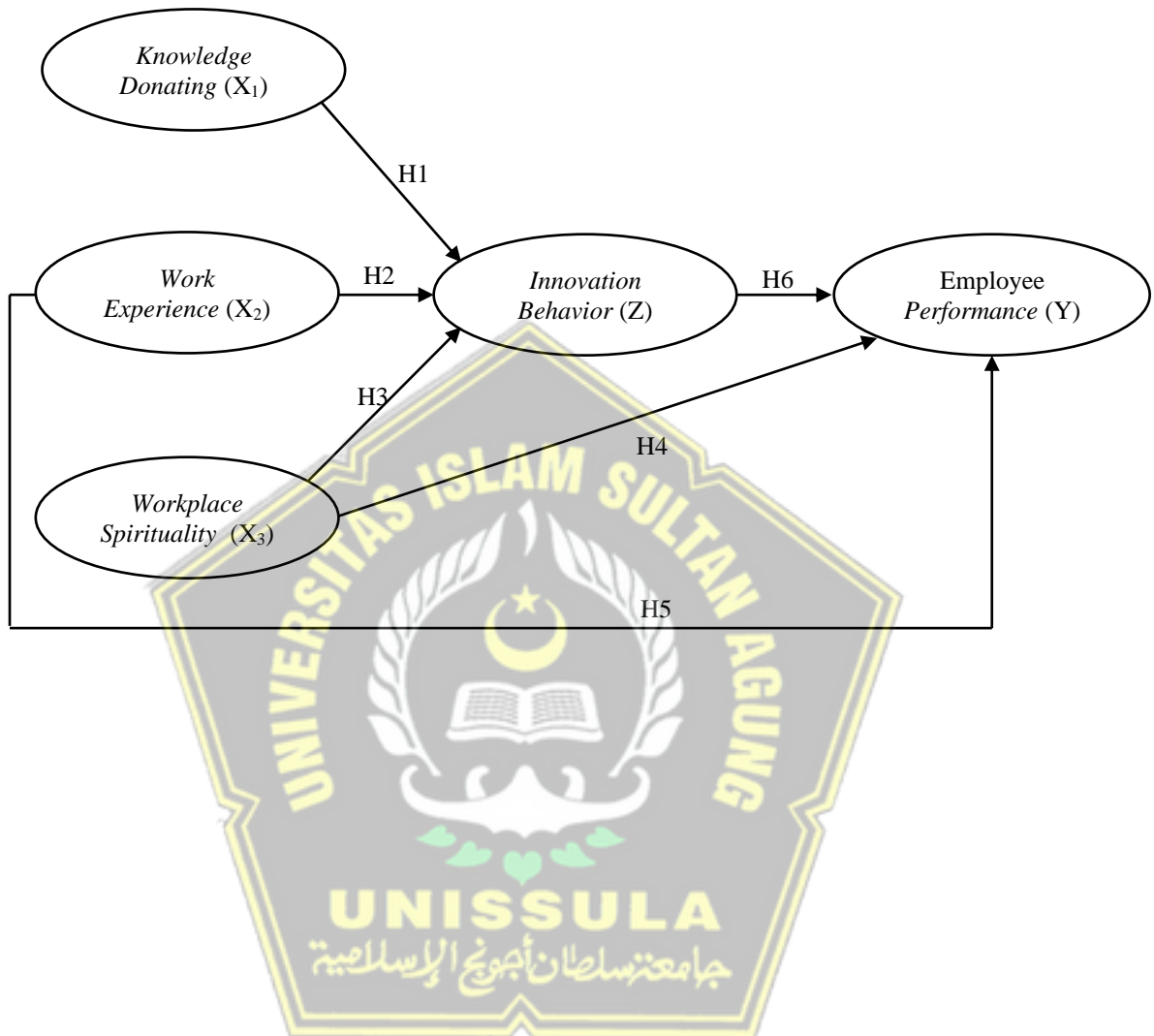
H7 : *Innovation behavior* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

2.4. Kerangka Pemikiran

Model empirik penelitian akan memuat kerangka pikir konseptual dalam suatu penelitian. Kerangka pikir konseptual juga biasanya akan memuat variabel-variabel yang diteliti. Kerangka pikir yang memadai akan dapat diperkuat untuk memberikan masalah penelitian dengan cara yang lebih jelas dan teruji. Dalam suatu kerangka pemikiran tersebut, peneliti akan membuat suatu kerangka tentang gambaran bagaimana pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara langsung maupun melalui variabel intervening.

Pada penelitian ini, model empirik akan memberikan gambaran mengenai pengaruh *knowledge donating*, *work experience*, dan *workplace spirituality* terhadap *innovation behavior*, serta pengaruh *knowledge donating*, *work experience*, *workplace spirituality*, dan *innovation behavior* terhadap Employee Performance. Hal ini sangat penting karena akan dapat digunakan sebagai masukan bagi peneliti untuk melihat secara jelas fungsi masing-masing variabel yang akan diteliti. Berdasarkan uraian hipotesis yang diajukan, maka gambaran kerangka pemikiran teoritis dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.1
Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis dari penelitian yang akan dilakukan kali ini adalah penelitian kuantitatif, dimana proses analisisnya lebih menekankan pada data numerik (angka) dan kemudian diolahnya dengan metode statistik. Pendekatan tersebut dilakukan terhadap penelitian jenis inferensial (untuk melakukan pengujian hipotesis) serta mendasarkan hasil kesimpulan terhadap suatu kemungkinan kesalahan menolak hipotesis nol (Azwar, 2016).

Penelitian ini juga merupakan penelitian penjelasan atau *Explanatory research*. *Explanatory research* ialah metode penelitian yang dimaksudkan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya (Sugiyono, 2017). Penggunaan metode *explanatory research* karena untuk menguji hipotesis yang telah diajukan, sehingga diharapkan dari penelitian ini akan dapat menjelaskan pengaruh antara variabel independen, variabel intervening, dan variabel dependen yang ada dalam hipotesis. Variabel-variabel tersebut ialah *knowledge donating*, *work experience*, *workplace spirituality*, *innovation behavior*, dan *SDM performnace*.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk

dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan pada divisi teknisi yang ada pada Nasmoco Semarang yang terbagi dalam beberapa cabang sebagai berikut:

Tabel 3.1
Jumlah Populasi Penelitian Nasmoco Jateng & DIY

No	Posisi	Jumlah Teknisi
1	Foreman	72 orang
2	Technical leader	21 orang
Jumlah		93 orang

Sumber : Nasmoco Jateng & DIY, 2021.

Tabel 3.2 di atas menunjukkan jumlah populasi sebesar 93 orang dari *Foreman* dan *Technical Leader*. Mengingat jumlahnya hanya 93 karyawan, maka seluruh jumlah populasi tersebut akan digunakan sebagai sampel penelitian.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus atau sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2017).

3.3. Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli tanpa melalui media perantara (Indriantoro & Supomo, 2016). Data primer diperoleh dari tanggapan responden terhadap *knowledge donating*, *work experience*, *workplace spirituality*, *innovation behavior*, dan *Employee Performance*.

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara atau dari pihak lain (Indriantoro & Supomo, 2016). Data tersebut nantinya meliputi jumlah karyawan, identitas

responden yang diperoleh dari Nasmoco maupun dari referensi yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, yaitu salah satu teknik untuk mengumpulkan data yang dilakukan dengan metode memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan yang tertulis pada responden agar dijawab (Sugiyono, 2017).

Kuesioner yang diberikan kepada responden akan berbentuk pernyataan tertutup atau terstruktur di mana pada kuesioner tersebut akan menyajikan suatu pernyataan yang harus ditanggapi oleh responden. Kuesioner akan diserahkan langsung kepada responden satu persatu untuk menjaga kerahasiannya.

Data kuesioner akan diukur dengan menggunakan Skala *Likert*, *Skala Likert* yaitu skala yang didasarkan pada penjumlahan sikap responden dalam merespon pertanyaan berkaitan indikator suatu konsep atau variabel yang sedang diukur. Skala Likert terhadap lima alternatif jawaban dengan skor nilai 1 sampai dengan 5 yang terdiri dari, sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Skala *Likert* dalam penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2
Skala Likert

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono, 2017.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel merupakan *construct* yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena (Indriantoro & Supomo, 2016). Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1) Variabel Independen

Variabel independen ialah variabel yang mempengaruhi variabel dependen.

Variabel independen yang digunakan yaitu:

- a) *Knowledge donating* (X1)
- b) *Work experience* (X2)
- c) *Workplace spirituality* (X3)

2) Variabel Intervening

Variabel intervening ialah variabel antara yang letaknya di tengah-tengah variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tersebut tidak langsung berpengaruh terhadap variabel dependen. Variabel intervening yang digunakan yaitu *Innovation behavior* (Z).

3) Variabel Dependen

Variabel dependen ialah variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen.

Variabel dependen yang digunakan adalah Employee Performance (Y).

Adapun pengukuran atau indikator dari masing-masing variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.3
Variabel dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<i>Knowledge Donating (X₁)</i> Suatu aktivitas yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkomunikasikan modal intelektual yang mereka miliki dalam rangka mentransfer modal intelektual tersebut kepada individu lainnya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan pengetahuan menjadi norma dalam perusahaan 2. Memberikan pengetahuan baru yang dimiliki 3. Memberikan informasi sesuatu yang baru 4. Memberikan keterampilan baru 5. Memberikan pengetahuan akan mendapatkan kebaikan 	Hooff & Weenen (2004)
2.	<i>Work Experience (X₂)</i> Tingkat penguasaan ataupun proses pembentukan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dapat diukur dari masa kerja dan jenis pekerjaan yang telah ditempuh oleh seseorang untuk dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melakukan dengan baik oleh karyawan selama periode tertentu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masa Kerja 2. Level training 3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan 4. Profesionalisme 5. Percaya Diri 	Foster & Seeker (2011); Nasmoco
3.	<i>Workplace Spirituality (X₃)</i> Persepsi karyawan mengenai lingkungan atau kondisi di tempat kerja yang bersifat spiritual yang harus dipertahankan melalui suatu makna dan pada akhirnya dapat menciptakan hubungan dengan rekan kerja maupun memiliki konsistensi atau keselarasan yang baik sehingga tercipta lingkungan kerja yang ramah karyawan yang terutama berfokus pada semangat karyawan untuk dapat meningkatkan nilai di tempat kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasa kebersamaan tim 2. Keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan individu 3. Rasa kontribusi 4. Rasa senang di tempat kerja, 5. Kesempatan untuk kehidupan batin atau spiritual 	Nwanzu & Babalola (2021)
4.	<i>Innovation Behavior (Z)</i> Perilaku atau tingkah laku dan aktivitas dari seorang karyawan untuk mewujudkan ide baru yang lebih original di luar dari yang sudah ada sebelumnya, untuk diterapkan oleh pegawai dalam konteks pekerjaan mereka sehingga dapat berguna bagi organisasi dan dapat meningkatkan kinerja pribadi maupun meningkatkan kinerja perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Senang mencoba ide baru 2. Memiliki keinginan kuat menemukan ide baru 3. Sering berimprovisasi cara baru 4. Kreatif dan orisinal 5. Mau belajar dalam kerja 	Nham et al., (2020)

No	Variabel	Indikator	Sumber
5.	Employee Performance (Y) Hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh seorang karyawan yang dilihat dari segi kualitas maupun kuantitasnya berkaitan dengan tugas kerja dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya serta dilaksanakan dalam kurun waktu yang sudah ditentukan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Kuantitas (<i>Repair unit per Mekanik</i>) 3. <i>On time delivery</i> 4. <i>Technician efficiency</i> 5. Kemandirian 6. Komitmen 7. <i>Labor utility</i> 8. <i>Overall productivity</i> 	Robbins & Judge (2015); dan Nasmoco

3.6. Teknik Analisis

Analisis data menggunakan model persamaan struktural (SEM) untuk menilai hipotesis karena memiliki kemampuan untuk memperkirakan berbagai hubungan dan saling keterkaitan hubungan ketika menerangkan kesalahan pengukuran dalam proses estimasi (Hair et al., 2014). Penelitian ini menggunakan SEM, karena SEM menyediakan cara pengujian yang menarik secara konseptual untuk sebuah teori. Jika seorang peneliti mengungkapkan sebuah teori dalam sebuah hubungan diantara variabel yang diukur, maka SEM akan menilai bagaimana teori sesuai dengan realita seperti yang tergambar pada data (untuk mengetahui bagaimana variabel-variabel penelitian saling mempengaruhi).

Model persamaan struktural atau *Structural Equation Model* (SEM) merupakan suatu teknik statistik peubah ganda (*multivariate statistics*) yang mampu menganalisis variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung. Dengan SEM peneliti mampu menganalisis hubungan antara variabel laten dengan variabel indikatornya, hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lain, juga mengetahui besarnya kesalahan pengukuran. Disamping hubungan kausal searah, SEM juga memungkinkan

untuk menganalisis hubungan dua arah yang seringkali muncul dalam ilmu sosial dan perilaku (Hair et al., 2014).

Penelitian ini menggunakan pendekatan Structural Equation Model (SEM) dengan model pengukuran (*measurement model*) menggunakan program Smart PLS versi 3.2.9 untuk mengukur intensitas masing-masing variabel penelitian dan model struktural (*structural model*) menganalisis data dan hipotesis penelitian. Hal ini dimaksudkan agar peneliti dapat menganalisis variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung (untuk mengetahui bagaimana variabel penelitian saling mempengaruhi).

a. Konstruk Eksogen

Konstruk eksogen merupakan variabel independen (bebas) yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam model. Pada penelitian ini, variabel yang termasuk dalam kategori konstruk eksogen adalah *knowledge donating*, *work experience* dan *workplace spirituality*.

b. Konstruk Endogen

Konstruk endogen merupakan variabel dependen (tidak bebas) yang dipengaruhi oleh satu atau beberapa variabel lain dalam model. Konstruk endogen dapat mempengaruhi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk endogen ini hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen (Hair et al., 2014). Pada penelitian ini terdapat 2 konstruk endogen, yaitu *employee performance* dan *innovation behavior*

3.6.1 Pengujian Evaluasi Asumsi Model

Oleh karena PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan (Chin, 1998 dalam Ghazali, 2016). Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non-parametrik. Model pengukuran dan outer model dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya *composite reliability* untuk *block* indikator. Sedangkan outer model dengan formatif indikator dievaluasi berdasarkan pada substantif kontennya, yaitu dengan membandingkan besarnya relatif weight dan melihat signifikansi dari ukuran weight tersebut (Chin, 1998 dalam Ghazali, 2016). Model struktur atau inner model dievaluasi dengan melihat persentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R² untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Quares test* (Stone, 1974; Geisser, 1975 dalam Ghazali (2016) dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat dengan prosedur *bootstrapping*.

1. Model Pengukuran atau Outer Model

Convergent validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara lain item *score/component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun, demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.60 dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghazali, 2016).

Discriminant validity dari modek pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali, 2016). Berikut ini rumus menghitung AVE.

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

Dimana λ adalah *component loading* ke indikator dan $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$. Jika semua indikator di standardized, maka ukuran ini sama dengan *average communalities* dalam blok. Fornell dan Larcker (1981) dalam Ghazali (2016) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability* (ρ_c). Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0.50.

Composite reliability blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran, yaitu internal consistency yang dikembangkan oleh Werts, Linn dan Joreskog (1974) dalam Ghazali (2016)

dan cronbach's alpha. Dengan menggunakan output yang dihasilkan PLS maka *composite reliability* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\rho_c = \frac{(\lambda_i)^2 \rho_c}{(\lambda_i)^2 + \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Dimana λ_i adalah *component loading* ke indikator dan $\text{var}(\varepsilon_i) = \lambda_i^2$. Dibandingkan dengan *cronbach's alpha*, ukuran ini tidak mengasumsikan *tau equivalence* antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot sama. Sehingga *cronbach's alpha* cenderung *lower bound estimate reliability*, sedangkan ρ_c merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat. ρ_c sebagai ukuran *internal consistence* hanya dapat digunakan untuk konstruk dengan refleksif indikator.

2. Model Struktural atau Inner Model

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS kita mulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya samadengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif.

Dimana R^2_{included} dan R^2_{excluded} adalah *R-square* dari variabel laten dependen ketika prediktor variabel laten digunakan atau dikeluarkan didalam persamaan struktural. Nilai f^2 sama dengan 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat

diinterpretasikan bahwa prediktor variabel laten memiliki pengaruh kecil, menengah, dan besar pada level struktural.

Di samping melihat nilai R-square, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk model konstruk. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* lebih besar 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Berikut ini merupakan kriteria penilaian model *Partial Least Square* yang diajukan oleh Chin (1998) dalam Ghazali (2016).

Tabel 3.4
Kriteria Penilaian PLS

Kriteria	Penjelasan
Evaluasi Model Struktural	
R ² untuk variabel laten endogen	Hasil R ² sebesar 0.67, 0.33 dan 0.19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan bahwa model “baik” “moderat”, dan “lemah”
Estimasi koefisien jalur	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur bootstrapping.
Evaluasi Model Pengukuran Refleksif	
<i>Loading factor</i>	Nilai <i>loading factor</i> harus diatas 0.70
<i>Composite Reliability</i>	<i>Composite reliability</i> mengukur internal consistency dan nilainya harus di atas 0.60
<i>Average Variance Extracted</i>	Nilai <i>average variance extracted</i> (AVE) harus di atas 0.50
<i>Validitas Diskriminan</i>	Nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel laten
<i>Cross Loading</i>	Merupakan ukuran lain dari validitas diskriminan. Diharapkan setiap blok indikator memiliki loading lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur dibandingkan dengan indikator untuk laten variabel lainnya.
Evaluasi Model Pengukuran Formatif	
Signifikansi nilai weight	Nilai estimasi untuk model pengukuran

Kriteria	Penjelasan
	formatif harus signifikan. Tingkat signifikansi ini dinilai dengan prosedur bootstrapping.
Multikolinearitas	Variabel manifest dalam blok harus diuji apakah terdapat multikol. Nilai <i>varianceinflation factor</i> (VIF) dapat digunakan untuk menguji hal ini. Nilai VIF diatas 10 mengindikasikan terdapat multikol.



BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis dan pembahasan akan diawali dengan proses identifikasi terhadap identitas responden penelitian terlebih dahulu dengan jumlah 93 orang, di mana pada penelitian ini menggunakan *Foreman* dan *Technical Leader* dari Nasmoco di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Hal ini dilakukan agar data yang dihasilkan menjadi lebih mudah untuk dipahami pada pembahasan selanjutnya. Langkah berikutnya adalah menjelaskan hasil olah data serta analisis sesuai dengan variabelnya, sehingga akan memberikan nilai prediksi terhadapnya. Hasil analisis kemudian dilanjutkan ke tahap pembahasan mengenai pengaruh *knowledge donating*, *work experience*, dan *workplace spirituality* terhadap *employee performance* melalui *innovation behavior*.

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Responden Penelitian

Analisis deskriptif responden menunjukkan identitas dari responden secara individual. Pada pembahasan atas hasil suatu penelitian, perlu diketahui terlebih dahulu mengenai siapa yang menjadi responden penelitian. Pada penelitian ini yang menjadi responden adalah 93 *Foreman* dan *Technical Leader* yang bekerja di Nasmoco di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Dari hasil pengumpulan kuesioner telah diperoleh berbagai informasi mengenai jenis kelamin, usia, pendidikan, lama kerja, cabang, dan posisi responden. Hasil

pengolahan data penelitian terkait karakteristik responden dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Identitas Responden

No	Karakteristik Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin	Laki-Laki	93	100
		Perempuan	0	0
		Jumlah	93	100
2.	Usia	26 – 30 tahun	22	23,7
		31 – 35 tahun	25	26,9
		36 – 40 tahun	17	18,3
		41 – 45 tahun	11	11,8
		46 – 50 tahun	12	12,9
		51 – 55 tahun	6	6,5
		Jumlah	93	100
3.	Pendidikan	SLTP	1	1,1
		SMA/SMK	80	86,0
		Diploma	1	1,1
		Sarjana	11	11,8
		Jumlah	93	100
4	Masa Kerja	01 – 10 tahun	20	21,5
		11 – 20 tahun	48	51,6
		21 – 30 tahun	24	25,8
		> 30 tahun	1	1,1
		Jumlah	93	100
5	Cabang	NS Bantul	15	16,1
		NS Cilacap	3	3,2
		NS Demak	2	2,2
		NS Gombel	5	5,4
		NS Janti	2	2,2
		NS Kaligawe	6	6,5
		NS Karangjati	2	2,2
		NS Klaten	3	3,2
		NS Magelang	4	4,3
		NS Majapahit	3	3,2
		NS Mlati	6	6,5
		NS Pati	6	6,5
		NS Pekalongan	3	3,2
		NS Pemuda	8	8,6
		NS Purbalingga	2	2,2
NS Purwokerto	4	4,3		

No	Karakteristik Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
		NS Ring Road	3	3,2
		NS Siliwangi	2	2,2
		NS Slamet Riyadi	6	6,5
		NS Solo Baru	4	4,3
		NS Tegal	4	4,3
		Jumlah	93	100
6	Posisi	Foreman	72	77,4
		Technical Leader	21	22,6
		Jumlah	93	100

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 93 *Foreman* dan *Technical Leader* yang bekerja di Nasmoco di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) yang menjadi responden, keseluruhannya adalah laki-laki dengan jumlah 93 orang (100%). Hal ini karena pekerjaan sebagai *Foreman* dan *Technical Leader* sangat identik dengan pekerjaan untuk laki-laki, yang berhubungan dengan bengkel dalam suatu dealer mobil.

Mayoritas dari 93 *Foreman* dan *Technical Leader* yang bekerja di Nasmoco di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) yang menjadi responden, sebagian besar berusia antara 31 – 35 orang dengan jumlah 25 orang (26,9%), sedangkan paling sedikit adalah responden yang berusia 51 sampai 55 tahun dengan jumlah 6 orang (6,5%). Hal ini menunjukkan jika *Foreman* dan *Technical Leader* di Nasmoco berada pada usia produktif, sehingga mereka dapat menjaga ataupun meningkatkan produktivitas kerjanya lebih optimal.

Hasil tersebut menunjukkan dari 93 *Foreman* dan *Technical Leader* yang bekerja di Nasmoco di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) yang menjadi responden, sebagian besar berpendidikan SMA/SMK dengan jumlah 80 orang (86,0%), sedangkan paling sedikit adalah SLTP dan Diploma dimana

masing-masing karakteristik tersebut dengan jumlah 1 orang (1,1%). Hal ini menunjukkan jika *Foreman* dan *Technical Leader* di Nasmoco sudah memiliki pendidikan yang cukup, sehingga memiliki kemampuan dan pemahaman yang baik untuk meningkatkan kinerjanya agar lebih optimal.

Dari 93 *Foreman* dan *Technical Leader* yang bekerja di Nasmoco di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) yang menjadi responden, sebagian besar sudah bekerja selama 11 sampai 20 tahun dengan jumlah 48 orang (51,6%), sedangkan paling sedikit sudah bekerja selama lebih dari 30 tahun dengan jumlah 1 orang (1,1%). Hal ini menunjukkan untuk menjadi seorang *Foreman* dan *Technical Leader* di Nasmoco telah bekerja di Nasmoco dalam waktu yang cukup lama serta telah memiliki pengalaman kerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan dari 93 *Foreman* dan *Technical Leader* yang bekerja di Nasmoco di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) yang menjadi responden, sebagian besar berasal dari NS Bantul dengan jumlah 15 orang (16,1%), sedangkan paling sedikit bekerja pada NS Demak, Janti, Karangjati, Purbalingga, dan Siliwangi dengan masing-masing cabang berjumlah 2 orang (2,2%).

Hasil penelitian juga menunjukkan dari 93 *Foreman* dan *Technical Leader* yang bekerja di Nasmoco di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) yang menjadi responden, sebagian besar berposisi sebagai *Foreman* dengan jumlah 72 orang (77,4%), sedangkan sisanya dengan jumlah 21 orang (22,6%) bekerja sebagai *Technical Leader*. Hal ini menunjukkan jika setiap cabang

memiliki satu orang *Technical Leader* yang masing-masing dapat membawahi dua sampai enam orang *Foreman* dalam menjalankan tugas kerjanya.

4.1.2. Deskriptif Variabel Penelitian

Annalisis deskriptif variabel penelitian digunakan untuk analisis memetakan variabel *knowledge donating*, *work experience*, *workplace spirituality*, *innovation behavior*, dan *employee performance*. Untuk tujuan deskripsi jawaban responden, angka indeks dapat dikembangkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai indeks} = (F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5) / 5$$

Dimana:

- F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1.
- F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2.
- F3 adalah Frekuensi responden yang menjawab 3
- F4 adalah Frekuensi responden yang menjawab 4
- F5 adalah Frekuensi responden yang menjawab 5

Jawaban responden dimulai angka 1 hingga 5, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka $(1 \times 93) : 5 = 18,6$, hingga $(5 \times 93) : 5 = 93$ dengan rentang nilai sebesar $93 - 19,6 = 74,4$. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Three-box Method*), rentang 74,4 dibagi 3, menghasilkan rentang sebesar 24,8, dan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, adalah sebagai berikut:

$$18,60 - 43,40 = \text{Rendah}$$

$$43,41 - 74,40 = \text{Sedang}$$

$$74,41 - 93 = \text{Tinggi}$$

Hasil pengolahan data penelitian terkait statistik variabel penelitian dapat disajikan pada tabel-tabel berikut.

4.1.2.1. Variabel *Knowledge Donating*

Hasil tanggapan responden mengenai variabel *knowledge donating* yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Analisis Deskriptif Variabel *Knowledge Donating*

Pernyataan	Frekuensi dan Skor										Jumlah	Nilai Indeks	Kategori
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Memberikan pengetahuan menjadi norma dalam perusahaan	0	0	0	0	0	0	26	104	67	335	439	87,80	Tinggi
Memberikan pengetahuan baru yang dimiliki	0	0	0	0	0	0	34	136	59	295	431	86,20	Tinggi
Memberikan informasi sesuatu yang baru	0	0	0	0	2	6	43	172	48	240	418	83,60	Tinggi
Memberikan keterampilan baru	0	0	0	0	1	3	36	144	56	280	427	85,40	Tinggi
Memberikan pengetahuan akan mendapatkan kebaikan	0	0	0	0	1	3	21	84	71	355	442	88,40	Tinggi
Nilai Rata-rata Tanggapan Responden												86,28	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa *knowledge donating* yang dilakukan oleh *Foreman* dan *Technical Leader* di Nasmoco Jateng & DIY sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata indeks sebesar 86,28 dan masuk dalam kategori tinggi, serta dari banyaknya responden yang memberikan tanggapan sangat setuju dan setuju terhadap masing-masing pernyataan yang diajukan. Hal ini menunjukkan jika setiap *Foreman* dan *Technical Leader* merasa jika berbagi pengetahuan telah menjadi norma-norma yang diterapkan dalam perusahaan, sehingga mereka mau membagikan pengetahuan baru, informasi, serta

ketrampilan yang dimiliki kepada bawahannya melalui kegiatan *internal training*, program *group sharing*, maupun *sharing* yang dilakukan secara langsung kepada bawahannya saat bekerja. Kegiatan *sharing* yang dilakukan biasanya berkaitan dengan *leadership*, metode diagnosa, metode dalam mengerjakan pekerjaan, fitur terbaru, inialisasi, *trouble shooting*, *sharing trouble*, metode & SOP persiapan permukaan, PDCA & step2 Kaizen dan yang lainnya.

Nilai indeks tertinggi dari variabel *knowledge donating* adalah indikator kelima yaitu tentang memberikan pengetahuan akan mendapatkan kebaikan dengan nilai indeks sebesar 88,40. Hal ini menunjukkan jika setiap *Foreman* atau *Technical Leader* pada masing-masing cabang Nasmoco merasa dengan berbagi pengetahuan maka akan mendapatkan amal ibadah, dan berbagai pengetahuan sebagai salah satu cara agar bawahannya dapat meningkatkan pengetahuan dan kemampuan kerjanya sehingga berdampak pada kinerja karyawan. Indikator yang paling rendah adalah memberikan informasi sesuatu yang baru dengan nilai indeks sebesar 83,60. Hal ini menunjukkan jika *Foreman* atau *Technical Leader* masih belum menjelaskan informasi terbaru yang diperoleh, karena terkadang masih berfikir jika belum saatnya informasi tersebut dibagikan kepada yang lainnya. Hal ini tentu saja harus segera diperbaiki demi kebaikan perusahaan dan peningkatan kinerja karyawannya.

4.1.2.2. Variabel *Work Experience*

Hasil tanggapan responden mengenai variabel *work experience* yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3
Analisis Deskriptif Variabel *Work Experience*

Pernyataan	Frekuensi dan Skor										Jumlah	Nilai Indeks	Kategori
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Masa Kerja	0	0	0	0	3	9	49	196	41	205	410	82,00	Tinggi
Level training	0	0	0	0	2	6	50	200	41	205	411	82,20	Tinggi
Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan	0	0	0	0	1	3	55	220	37	185	408	81,60	Tinggi
Profesionalisme	0	0	0	0	1	3	39	156	53	265	424	84,80	Tinggi
Percaya Diri	0	0	0	0	0	0	54	216	39	195	411	82,20	Tinggi
Nilai Rata-rata Tanggapan Responden												82,56	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa *work experience* yang dimiliki oleh *Foreman* dan *Technical Leader* di Nasmoco Jateng & DIY sudah tinggi. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata indeks sebesar 82,56 dan masuk dalam kategori tinggi, serta dari banyaknya responden yang memberikan tanggapan sangat setuju dan setuju terhadap pernyataan yang diajukan. Hal ini menunjukkan jika setiap *Foreman* dan *Technical Leader* memiliki masa kerja yang cukup lama dalam bidang perbengkelan di Nasmoco, karyawan tersebut juga telah mendapatkan berbagai level training yang beragam mulai dari TT, PT, DT, DMT, LD, FO level 1, FO level 2, FO level 3, sampai dengan *Leadership Foreman*. Setiap *Foreman* dan *Technical Leader* juga menguasai pekerjaan dan peralatan yang digunakan dalam kegiatan teknisi bengkel, memiliki profesionalisme yang tinggi dalam bekerja, serta memiliki rasa percaya diri yang tinggi saat bekerja di Nasmoco.

Nilai indeks tertinggi dari variabel *work experience* adalah indikator keempat yaitu profesionalisme dari karyawan dengan nilai indeks sebesar 84,80. Hal ini menunjukkan jika setiap *Foreman* dan *Technical Leader* di Nasmoco

selalu mengedepankan sikap profesionalismenya dalam bekerja, karena mereka merasa dengan adanya sikap profesional dari *Foreman* dan *Technical Leader* akan memberikan dampak yang positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Indikator paling rendah adalah penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan dengan nilai indeks sebesar 81,60. Hal ini karena *Foreman* aktivitasnya adalah melakukan *final inspection* (FI) yang artinya memastikan bahwa mobil dikerjakan dengan baik oleh teknisi dan tidak ada keluhan lain sebelum di serahkan ke Service Advisor dan pelanggan. *Foreman* mendampingi teknisi dan memastikan teknisi menjalankan pekerjaannya sesuai standar dan prosedur. *Foreman* tidak setiap hari mengerjakan perbaikan mobil sehingga penguasaan atau kecepatan menggunakan peralatan cenderung kurang cepat dari pada teknisi.

4.1.2.3. Variabel *Workplace Spirituality*

Hasil tanggapan responden mengenai variabel *workplace spirituality* yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Analisis Deskriptif Variabel *Workplace Spirituality*

Pernyataan	Frekuensi dan Skor										Jumlah	Nilai Indeks	Kategori
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Rasa kebersamaan tim	0	0	0	0	5	15	46	184	42	210	409	81,80	Tinggi
Keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan individu	0	0	0	0	5	15	56	224	32	160	399	79,80	Tinggi
Rasa kontribusi	0	0	0	0	4	12	51	204	38	190	406	81,20	Tinggi
Rasa senang di tempat kerja	0	0	0	0	0	0	46	184	47	235	419	83,80	Tinggi
Kesempatan untuk kehidupan batin atau spiritual	0	0	0	0	1	3	29	116	63	315	434	86,80	Tinggi
Nilai Rata-rata Tanggapan Responden												82,68	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa *workplace spirituality* yang telah diterapkan dalam Nasmoco sudah tinggi. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata indeks sebesar 82,68 dan masuk dalam kategori tinggi, serta dari banyaknya responden yang telah memberikan tanggapan sangat setuju dan setuju terhadap masing-masing pernyataan yang diajukan. Hal ini menunjukkan jika dalam Nasmoco setiap *Foreman* dan *Technical Leader* memiliki rasa kebersamaan dalam tim dengan setiap teknisinya, memiliki keselarasan antara nilai-nilai dari Nasmoco, memiliki kontribusi yang tinggi bagi Nasmoco, merasa senang sudah menjadi *Foreman* dan *Technical Leader* di Nasmoco, serta merasa jika telah memiliki kesempatan untuk memnuhi kehidupan batin maupun spiritualnya. Hal ini menunjukkan dengan adanya *workplace spirituality* juga diharapkan dapat bekerja dengan ikhlas, nyaman, dan tidak terganggu dalam melakukan ibadahnya sesuai dengan kepercayaan masing-masing *Foreman* dan *Technical Leader*.

Nilai indeks tertinggi dari *workplace spirituality* adalah indikator kelima yaitu kesempatan untuk kehidupan batin atau spiritual dengan nilai indeks sebesar 86,80. Hal ini menunjukkan jika Nasmoco sangat mendukung *Foreman* dan *Technical Leader* untuk melakukan ibadah, terutama di saat jam kerja ataupun jam istirahat, dimana Nasmoco tidak pernah memberikan larangan kepada setiap *Foreman* dan *Technical Leader* untuk melakukan ibadah sesuai kepercayaan dan keyakinan mereka. Indikator paling rendah adalah mengenai keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan individu dengan nilai indeks sebesar 79,80. Hal ini menunjukkan jika nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan belum dipahami oleh karyawannya, sehingga sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui nilai-

nilai yang diharapkan oleh karyawan, sehingga dapat diselaraskan dengan nilai-nilai yang dimiliki perusahaan.

4.1.2.4. Variabel *Innovation Behavior*

Hasil tanggapan responden mengenai variabel *innovation behavior* yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Analisis Deskriptif Variabel *Innovation Behavior*

Pernyataan	Frekuensi dan Skor										Jumlah	Nilai Indeks	Kategori
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Senang mencoba ide baru	0	0	0	0	2	6	54	216	37	185	407	81,40	Tinggi
Memiliki keinginan kuat menemukan ide baru	0	0	0	0	1	3	48	192	44	220	415	83,00	Tinggi
Sering berimprovisasi cara baru	0	0	0	0	1	3	50	200	42	210	413	82,60	Tinggi
Kreatif dan orisinal	0	0	0	0	3	9	50	200	40	200	409	81,80	Tinggi
Mau belajar dalam kerja	0	0	0	0	0	0	45	180	48	240	420	84,00	Tinggi
Nilai Rata-rata Tanggapan Responden												82,56	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa *innovatin behavior* yang dimiliki oleh *Foreman* dan *Technical Leader* di Nasmoco sudah tinggi. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata indeks sebesar 82,56 dan masuk dalam kategori tinggi, serta dari banyaknya responden yang telah memberikan tanggapan sangat setuju dan setuju terhadap masing-masing pernyataan yang diajukan. Hal ini menunjukkan jika *Foreman* dan *Technical Leader* yang ada di Nasmoco senang mencoba ide-ide baru untuk mempermudah pekerjaan, memiliki keinginan kuat untuk terus menemukan ide baru agar pekerjaan menjadi lebih optimal, berupaya melakukan

improvisasi dalam bekerja melalui cara-cara kerja yang baru, kreatif dan juga orisinil dalam menunjukkan idenya, serta tetap mau belajar dalam bekerja, sehingga muncul metode-metode yang baru dalam bekerja seperti pelayanan yang lebih praktis, inovasi dalam bentuk transparansi untuk mengolah data sehingga lebih semangat dalam produktivitas, membuat sistem status kehadiran teknisi di jpcb board, menciptakan mobil derek bagi untuk kendaraan yang macet serta inovasi-inovasi lainnya.

Nilai indeks tertinggi dari *innovation behavior* adalah indikator kelima yaitu mau belajar dalam kerja dengan nilai indeks sebesar 84,00. Hal ini menunjukkan jika *Foreman* dan *Technical Leader* dari setiap cabang Nasmoco di Jawa Tengah dan DIY akan terus belajar sampai kapanpun untuk kepentingan dan kemajuan dari perusahaan, dan akan belajar sampai kapanpun sehingga dapat menjadi seorang *Foreman* dan *Technical Leader* yang lebih berkualitas dan berkompeten dari sebelumnya. Indikator paling rendah adalah mengenai sering mencoba ide baru dengan nilai indeks sebesar 81,40. Hal ini menunjukkan jika masih ada yang merasa kurang senang dalam mencoba ide-ide baru, karena banyaknya beban kerja yang diberikan, sehingga perlu ditingkatkan lagi agar mereka lebih semangat untuk terus mencoba ide-ide dalam menciptakan metode kerja yang baru.

4.1.2.5. Variabel *Employee Performance*

Hasil tanggapan responden mengenai variabel *employee performance* yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6
Analisis Deskriptif Variabel *Employee Performance*

Pernyataan	Frekuensi dan Skor										Jumlah	Nilai Indeks	Kategori
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Kualitas	0	0	0	0	1	3	59	236	33	165	404	80,80	Tinggi
Kuantitas (<i>Repair unit per Mekanik</i>)	0	0	0	0	4	12	58	232	31	155	399	79,80	Tinggi
<i>On time delivery</i>	0	0	0	0	1	3	60	240	32	160	403	80,60	Tinggi
<i>Technician efficiency</i>	0	0	0	0	3	9	57	228	33	165	402	80,40	Tinggi
Kemandirian	0	0	0	0	3	9	53	212	37	185	406	81,20	Tinggi
Komitmen	0	0	0	0	0	0	46	184	47	235	419	83,80	Tinggi
<i>Labor utility</i>	0	0	0	0	2	6	55	220	36	180	406	81,20	Tinggi
<i>Overall productivity</i>	0	0	0	0	2	6	61	244	30	150	400	80,00	Tinggi
Nilai Rata-rata Tanggapan Responden												80,98	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa *employee performance* dari *Foreman* dan *Technical Leader* di Nasmoco sudah tinggi. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata indeks sebesar 80,98 dan masuk dalam kategori tinggi, serta dari banyaknya responden yang telah memberikan tanggapan sangat setuju dan setuju terhadap masing-masing pernyataan yang diajukan. Hal ini menunjukkan jika mereka mampu menunjukkan kualitas kerja yang baik, mampu menyelesaikan banyaknya jumlah pekerjaan sesuai dengan target *repair unit per mechanic* yang diberikan atasan, tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, mampu dalam memaksimalkan sumber daya perusahaan, melaksanakan fungsi kerja dengan baik, memiliki komitmen tinggi kepada perusahaan, mampu memanfaatkan jam kerja yang tersedia, serta mampu meningkatkan produktivitas kerja.

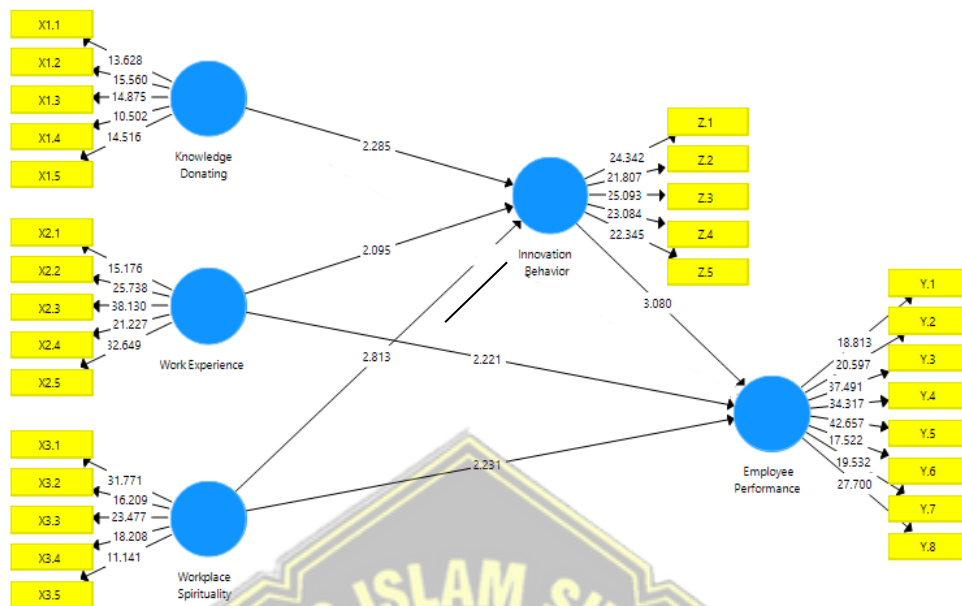
Nilai indeks tertinggi dari *employee performance* adalah indikator keenam yaitu komitmen dengan nilai indeks sebesar 83,80. Hal ini menunjukkan bahwa *Foreman* dan *Technical Leader* dari Nasmoco Jateng dan DIY telah memiliki

komitmen tinggi terhadap perusahaan. Artinya jika mereka merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan, merasa memiliki keterikatan dengan perusahaan dan pekerjaan, akan tetap bekerja dalam waktu yang cukup lama dan loyal pada perusahaan, sehingga dapat memberikan kontribusi maksimal bagi kemajuan perusahaan. Indikator paling rendah adalah indikator kuantitas (*repair* unit per Mekanik) dengan nilai indeks sebesar 79,80. Hal ini menunjukkan jika jumlah pekerjaan yang seharusnya diselesaikan masih belum tercapai, sehingga akan membutuhkan waktu yang lebih lama. Oleh sebab itu, hal ini harus segera ditingkatkan oleh *Foreman* dan *Technical Leader* agar target kerja yang telah ditetapkan dapat tercapai.

4.2. Analisis Data

4.2.1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis data dengan metode *Partial Least Square* (PLS) memiliki tujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antar konstruk tersebut. Hasil dari analisis dengan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh *outer* model berikut:



Gambar 4.1
Outer Model

Gambar 4.1 di atas menunjukkan hasil penelitian bahwa setiap variabel yaitu *knowledge donating* dengan 5 indikator (X1.1 – X1.5), *work experience* dengan 5 indikator (X2.1 – X2.5), *workplace spirituality* dengan 5 indikator (X3.1 – X3.5), *innovation behavior* dengan 5 indikator (Z.1 – Z.5), serta variabel *employee performance* dengan 8 indikator (Y.1 – Y.8). Indikator tersebut terdiri dari butir-butir pertanyaan kuesioner. Arah panah antara indikator dengan konstruk laten adalah menuju konstruk, hal ini menunjukkan bahwa penelitian menggunakan indikator formatif yang bersifat mendefinisikan karakteristik atau menjelaskan konstruk.

4.2.1.1. Validitas *Convergent*

Uji validitas *convergent* indikator reflektif dengan menggunakan *Smart PLS* 3.3 dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstraknya. Jika menggunakan *Smart PLS* untuk penelitian bersifat *explonatory* maka kriteria

untuk lulus uji validitas adalah nilai *loading factor* antara 0,6-0,7 dapat diterima (Ghozali, 2016). Berikut tabel *outer loading* masing-masing indikator dari variabel penelitian:

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas *Outer Loading*

	<i>Knowledge Donating</i>	<i>Work Experience</i>	<i>Workplace Spirituality</i>	<i>Innovation Behavior</i>	<i>Employee Performance</i>
X1.1	0.788				
X1.2	0.786				
X1.3	0.804				
X1.4	0.719				
X1.5	0.738				
X2.1		0.756			
X2.2		0.863			
X2.3		0.895			
X2.4		0.815			
X2.5		0.878			
X3.1			0.870		
X3.2			0.848		
X3.3			0.838		
X3.4			0.826		
X3.5			0.712		
Z.1				0.859	
Z.2				0.870	
Z.3				0.876	
Z.4				0.872	
Z.5				0.820	
Y.1					0.838
Y.2					0.838
Y.3					0.904
Y.4					0.896
Y.5					0.915
Y.6					0.800
Y.7					0.849
Y.8					0.881

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa dari hasil uji *outer loading* diperoleh bahwa indikator dari masing-masing variabel *knowledge donating*, *work experience*,

workplace spirituality, innovation behavior, dan employee performance dapat dikatakan valid. Hal ini dapat dilihat dari nilai *outer loading* masing-masing bernilai lebih dari 0,70.

Uji validitas diskriminan dapat dilakukan dengan menggunakan nilai *cross loading*. Indikator pada suatu variabel dianggap valid secara diskriminan apabila memiliki nilai *cross loading* yang lebih besar daripada variabel lain. Hasil uji validitas menggunakan *cross loading* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Cross Loading

	<i>Knowledge Donating</i>	<i>Work Experience</i>	<i>Workplace Spirituality</i>	<i>Innovation Behavior</i>	<i>Employee Performance</i>
X1.1	0.788	0.469	0.381	0.461	0.414
X1.2	0.786	0.411	0.299	0.306	0.480
X1.3	0.804	0.436	0.400	0.485	0.468
X1.4	0.719	0.389	0.282	0.399	0.450
X1.5	0.738	0.453	0.427	0.426	0.475
X2.1	0.446	0.756	0.589	0.496	0.620
X2.2	0.437	0.863	0.645	0.508	0.650
X2.3	0.486	0.895	0.619	0.644	0.613
X2.4	0.547	0.815	0.587	0.539	0.600
X2.5	0.459	0.878	0.583	0.589	0.641
X3.1	0.355	0.587	0.870	0.584	0.616
X3.2	0.368	0.545	0.848	0.548	0.673
X3.3	0.382	0.566	0.838	0.532	0.595
X3.4	0.487	0.716	0.826	0.590	0.590
X3.5	0.332	0.526	0.712	0.463	0.516
Z.1	0.474	0.647	0.663	0.859	0.664
Z.2	0.430	0.473	0.486	0.870	0.556
Z.3	0.457	0.526	0.576	0.876	0.654
Z.4	0.493	0.588	0.534	0.872	0.676
Z.5	0.481	0.585	0.576	0.820	0.696
Y.1	0.564	0.693	0.612	0.762	0.838
Y.2	0.495	0.620	0.660	0.552	0.838
Y.3	0.521	0.684	0.618	0.680	0.904
Y.4	0.499	0.606	0.667	0.617	0.896
Y.5	0.531	0.685	0.662	0.667	0.915

	<i>Knowledge Donating</i>	<i>Work Experience</i>	<i>Workplace Spirituality</i>	<i>Innovation Behavior</i>	<i>Employee Performance</i>
Y.6	0.502	0.595	0.553	0.647	0.800
Y.7	0.454	0.658	0.640	0.682	0.849
Y.8	0.553	0.577	0.650	0.637	0.881

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa hasil analisis diperoleh nilai *cross loading* indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan variabel lainnya. Oleh karena itu, berdasarkan hasil *cross loading* dapat disimpulkan bahwa indikator dalam penelitian ini memadai. Selain dengan menggunakan hasil *cross loading*, *Average Variant Extracted* (AVE) juga dapat digunakan untuk menguji validitas diskriminan, dengan syarat masing-masing variabel bernilai $> 0,5$. Hasil uji *Average Variant Extracted* (AVE) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9
Hasil Uji *Average Variant Extracted* (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Knowledge Donating</i>	0.590
<i>Work Experience</i>	0.710
<i>Workplace Spirituality</i>	0.673
<i>Innovation Behavior</i>	0.739
<i>Employee Performance</i>	0.750

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa dari hasil analisis diperoleh nilai *Average Variant Extracted* (AVE) dari masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat dianggap valid secara diskriminan. Hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai AVE masing-masing variabel yang lebih besar dari 0,50.

4.2.1.2. Uji Reliabilitas (*Composite Reliability*)

Dalam PLS dengan menggunakan program SmartPLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan cara menghitung nilai *composite reliability*. Syarat yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory*, serta nilai 0,6 – 0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory*. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas *Composite Reliability*

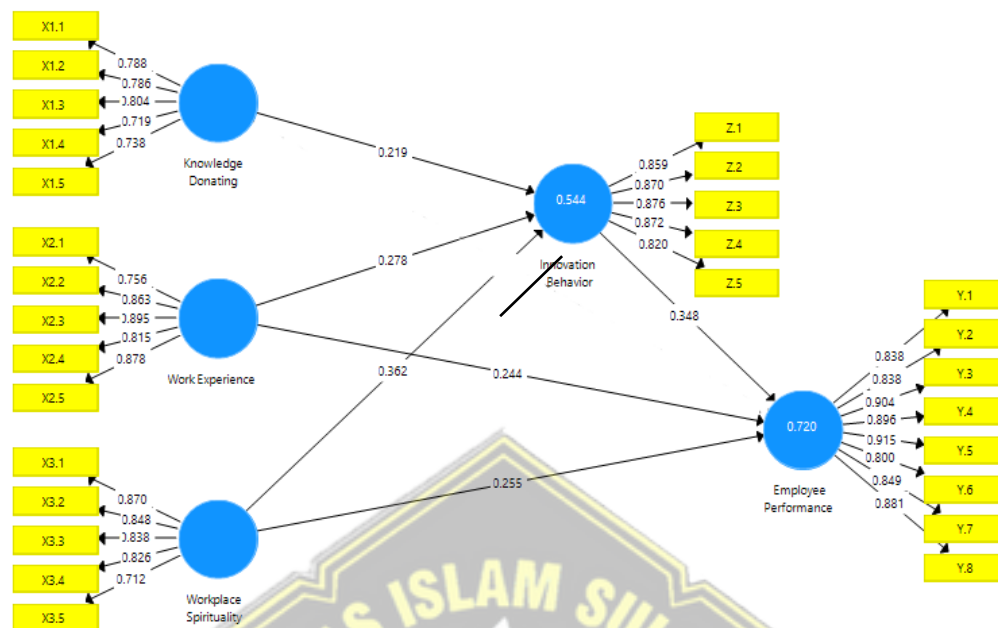
Variabel	Composite Reliability
<i>Knowledge Donating</i>	0.878
<i>Work Experience</i>	0.924
<i>Workplace Spirituality</i>	0.911
<i>Innovation Behavior</i>	0.914
<i>Employee Performance</i>	0.953

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa dari hasil uji reliabilitas diperoleh nilai *Composite Reliability* masing-masing variabel dalam penelitian memiliki nilai yang lebih dari 0,70. Hasil ini dapat disimpulkan jika konstruk setiap variabel penelitian dapat dikatakan reliabel dan telah memenuhi syarat untuk diteliti.

4.2.2. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural yang dihasilkan dalam penelitian yang dihasilkan adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2
Inner Model

4.2.2.1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas pada penelitian ini akan dilakukan dengan melihat dari besarnya nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika nilai nilai VIF < 10, maka model tersebut tidak terjadi gejala multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.11

Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Nilai VIF	
	<i>Employee Performance</i>	<i>Innovation Behavior</i>
<i>Knowledge Donating</i>	1.589	1.484
<i>Work Experience</i>	2.552	2.383
<i>Workplace Spirituality</i>	2.375	2.087
<i>Innovation Behavior</i>	2.192	

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa dari hasil uji multikolinearitas diperoleh masing-masing variabel bebas yang digunakan dalam model I maupun model II

memiliki nilai VIF lebih kecil dari 10, artinya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas yang digunakan dalam kedua model regresi tersebut. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kedua model regresi linear tersebut tidak terdapat adanya gejala multikolinearitas.

4.2.2.2. *R-Square*

R-Square digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yang mendekati nol berarti bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas, sebaliknya nilai koefisien determinasi yang mendekati satu artinya bahwa variabel independen dapat hampir memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk menjelaskan variasi variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
<i>Employee Performance</i>	0.720	0.708
<i>Innovation Behavior</i>	0.544	0.528

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa dari hasil analisis diperoleh besarnya nilai *R Square* adalah 0,720. Hal ini berarti bahwa *knowledge donating*, *work experience*, *workplace spirituality*, dan *innovation behavior* mampu menjelaskan variasi variabel *employee performnace* sebesar 72% ($0,720 \times 100\%$), sedangkan sisanya yaitu sebesar 28% variasi *employee performance* dijelaskan oleh variabel

lain yang tidak diteliti atau tidak dimasukkan dalam model. Nilai yang tinggi mengindikasikan jika model struktural tersebut sudah baik.

Nilai *R Square* adalah 0,544. Hal ini berarti bahwa *knowledge donating*, *work experience*, dan *workplace spirituality* mampu menjelaskan variasi variabel *innovation behavior* sebesar 54,4% ($0,544 \times 100\%$), sedangkan sisanya yaitu sebesar 45,6% variasi *innovation behavior* dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti atau tidak dimasukkan dalam model. Nilai yang tinggi mengindikasikan jika model struktural tersebut sudah baik.

4.2.2.3. Model Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh *knowledge donating*, *work experience*, *workplace spirituality*, dan *innovation behavior* terhadap *employee performance*, serta pengaruh *knowledge donating*, *work experience*, dan *workplace spirituality* terhadap *innovation behavior*. Hasil analisis regresi linear dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.13
Hasil Analisis Model Persamaan Regresi

	Original Sample (O)
Innovation Behavior -> Employee Performance	0,348
Knowledge Donating -> Innovation Behavior	0,219
Work Experience -> Employee Performance	0,244
Work Experience -> Innovation Behavior	0,278
Workplace Spirituality -> Employee Performance	0,255
Workplace Spirituality -> Innovation Behavior	0,362

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Berdasarkan pada tabel 4.13 di atas, maka model persamaan regresi linear pertama dapat dituliskan sebagai berikut:

Model persamaan pertama:

$$Z = 0,219 X_1 + 0,278 X_2 + 0,362 X_3$$

Persamaan tersebut dapat dijelaskan:

1. Nilai koefisien regresi variabel *knowledge donating* (b1) sebesar 0,219 dan bernilai positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *knowledge donating* berpengaruh positif terhadap *innovation behavior*. Artinya jika perilaku *knowledge donating* antara karyawan semakin meningkat, maka *innovation behavior* akan semakin tinggi.
2. Nilai koefisien regresi variabel *work experience* (b2) sebesar 0,278 dan bernilai positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *work experience* berpengaruh positif terhadap *innovation behavior*. Artinya jika pengalaman kerja yang dimiliki karyawan semakin meningkat, maka *innovation behavior* akan semakin tinggi.
3. Nilai koefisien regresi variabel *workplace spirituality* (b3) sebesar 0,362 dan bernilai positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap *innovation behavior*. Artinya jika *workplace spirituality* yang dialami karyawan semakin meningkat, maka *innovation behavior* akan semakin tinggi.

Model persamaan kedua:

$$Y = 0,244 X_2 + 0,255 X_3 + 0,348 Z$$

Persamaan tersebut dapat dijelaskan:

1. Nilai koefisien regresi variabel *work experience* (b2) sebesar 0,244 dan bernilai positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *work experience* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Artinya jika pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan semakin meningkat, maka *employee performance* akan semakin tinggi.
2. Nilai koefisien regresi variabel *workplace spirituality* (b3) sebesar 0,255 dan bernilai positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Artinya jika *workplace spirituality* yang dialami oleh karyawan semakin meningkat, maka *employee performance* akan semakin tinggi.
3. Nilai koefisien regresi variabel *innovation behavior* (b4) sebesar 0,348 dan bernilai positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *innovation behavior* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Artinya jika perilaku inovasi yang dimiliki oleh karyawan semakin meningkat, maka *employee performance* akan semakin tinggi.

4.2.2.4. Hasil Uji Hipotesis dan Pembahasan

Uji hipotesis dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen. Uji hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan nilai t hitung dengan t tabel, jika nilai t hitung $> 1,96$ dan p value $< 0,05$, maka hasilnya adalah menerima hipotesis alternatif (H_a). Apabila nilai t hitung $< 1,96$ dan p value $> 0,05$, maka hasilnya

adalah menerima hipotesis nol (H_0). Berdasarkan pada model *Partial Least Square* (PLS) di atas, dapat diketahui pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.14
Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Knowledge Donating -> Innovation Behavior	0,219	2,285	0,023
Work Experience -> Innovation Behavior	0,278	2,095	0,037
Workplace Spirituality -> Innovation Behavior	0,362	2,813	0,005
Work Experience -> Employee Performance	0,244	2,221	0,027
Workplace Spirituality -> Employee Performance	0,255	2,231	0,026
Innovation Behavior -> Employee Performance	0,348	3,080	0,002

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Hipotesa umum yang digunakan adalah sebagai berikut:

H_0 : Variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen

H_a : Variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen

Dasar pengambilan keputusan untuk pengujian ini adalah sebagai berikut :

- a) Jika nilai t hitung $> 1,96$ dan P-Value $< 0,05$, maka H_0 ditolak
- b) Jika nilai t hitung $< 1,96$ dan P-Value $> 0,05$, maka H_0 diterima

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 4.12 di atas, maka pengaruh secara parsial dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 : *Knowledge donating* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*

Variabel *knowledge donating* memiliki nilai t hitung sebesar 2,285 dan nilai P-value sebesar 0,023. Dari hasil tersebut menunjukkan jika nilai t hitung

lebih besar dari t tabel yaitu $2,285 > 1,96$ dan p-value nya $0,023$ lebih kecil dari $0,05$. Keputusannya adalah menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif, sehingga dapat diartikan *knowledge donating* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis satu (H1) yang menyatakan *knowledge donating* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovation behavior* secara statistik dapat diterima.

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis satu dapat diterima. Hal ini berarti jika *knowledge donating* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*. Hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel, serta nilai p-value yang lebih kecil dari $0,05$. Hasil ini berarti jika *knowledge donating* yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu perusahaan semakin meningkat, maka *innovation behavior* yang dimiliki oleh *Foreman* dan *Technical Leader* pada nasmoco di Jawa Tengah dan DIY akan semakin tinggi.

Hasil ini menunjukkan jika *knowledge donating* dalam suatu perusahaan dapat menjadi salah satu faktor penting yang berperan dalam meningkatkan perilaku inovatif dari seorang *Foreman* dan *Technical Leader* pada Nasmoco di Jawa Tengah dan DIY. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya *knowledge donating*, akan membuat *Foreman* dan *Technical Leader* pada Nasmoco akan mendapatkan tambahan pengetahuan maupun kemampuan dan keterampilan sehingga akan mempermudah mereka untuk mengkreasikan pekerjaan. *Knowledge donating* yang dilakukan secara ikhlas akan menjadi perbuatan yang

baik dan disukai oleh Rasulullah, karena akan menolong rekan kerja yang lain, serta dapat menciptakan kebersamaan dan gotong royong, dan tentu saja dampaknya pada kemampuan dalam menciptakan inovasi. Oleh sebab itu, penting bagi *Foreman* dan *Technical Leader* pada Nasmoco Jawa Tengah dan DIY untuk meningkatkan kegiatan *knowledge donating* untuk meningkatkan *innovation behavior* nya.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika sebagian besar responden telah memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan. Artinya jika *knowledge donating* yang dilakukan oleh *Foreman* dan *Technical Leader* sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya kegiatan *knowledge donating* yang dilakukan seperti berbagai pengetahuan mengenai fitur-fitur new product dan cara pengeoperasian beberapa fitur-fitur, tentang leadership dan mengatur flow pekerjaan serta kerja efisien dan efektif, berbagi pengalaman penanganan case/problem yang mirip, berbagi pengetahuan tentang *problem solving*/tips metode penanganan pengalaman, dan lain-lain. Adanya kegiatan *knowledge donating* yang dilakukan diharapkan akan dapat memberikan dampak terhadap peningkatan *innovation behavior* dari *Foreman* dan *Technical Leadership*. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wuryaningrat (2013), Nguyen et al., (2020), Nham et al., (2020) yang menyatakan *knowledge donating* dari karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*.

2. Hipotesis 2 : *Work experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*

Variabel *work experience* memiliki nilai t hitung sebesar 2,095 dan nilai P-value sebesar 0,037. Dari hasil tersebut menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu $2,095 > 1,96$ dan p-value nya 0,037 lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif, sehingga dapat diartikan *work experience* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis dua (H2) yang menyatakan *work experience* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovation behavior* secara statistik dapat diterima.

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis dua dapat diterima. Hal ini berarti jika *work experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*. Hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel, serta nilai p-value yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini berarti jika pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan perusahaan semakin tinggi, maka *innovation behavior* yang dimiliki oleh *Foreman* dan *Technical Leader* pada nasmoco di Jawa Tengah dan DIY akan semakin tinggi.

Hasil ini menunjukkan jika pengalaman kerja yang dimiliki oleh *Foreman* dan *Technical Leader* akan menjadi salah satu faktor yang berperan penting dalam meningkatkan perilaku inovatif dari seorang *Foreman* dan *Technical Leader* pada Nasmoco di Jawa Tengah dan DIY. Hal ini dapat

mengindikasikan jika seorang karyawan dengan pengalamannya dalam bekerja dapat mempermudah untuk menciptakan atau mengembangkan pengetahuan yang dimiliki untuk menjadi inovasi baru, sehingga dapat mengatasi setiap masalah ataupun setiap pekerjaan yang dibebankan atasan. Hasil ini juga mengindikasikan jika pengalaman kerja akan menjadi sangat bermanfaat bagi seorang *Foreman* dan *Technical Leader* untuk menciptakan metode baru dalam bekerja. Oleh sebab itu, penting bagi perusahaan untuk menunjukkan *Foreman* dan *Technical Leader* yang memiliki pengalaman kerja yang tinggi, agar dapat menumbuhkan kemampuan dalam menciptakan inovasi saat bekerja.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika sebagian besar responden telah memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan. Artinya jika pengalaman kerja yang dimiliki oleh *Foreman* dan *Technical Leader* sudah tinggi. Hal ini karena mereka memiliki pengalaman dalam *classroom training*, *self training* dan *sharing problem* dengan rekan-rekan kerja atau rekan dealer lain. Pengalaman lain diperoleh dari *sharing problem*, dan informasi teknik dari perusahaan, *training internal*, dan *training level*. Metode visual plus kinetik, melihat, berfikir, praktek, evaluasi. Pengalaman membaca materi, melihat video training praktek langsung ke unit, sehingga dari pengalaman-pengalaman tersebut akan dapat berdampak pada peningkatan *innovation behavior*. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Harun et al., (2021) yang menyatakan bahwa *work experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*.

3. Hipotesis 3 : *Workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*

Variabel *workplace spirituality* memiliki nilai t hitung sebesar 2,813 dan nilai P-value sebesar 0,005. Dari hasil tersebut menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu $2,813 > 1,96$ dan p-value nya 0,005 lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif, sehingga dapat diartikan *workplace spirituality* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis tiga (H3) yang menyatakan *workplace spirituality* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovation behavior* secara statistik dapat diterima.

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis dua dapat diterima. Hal ini berarti jika *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*. Hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel, serta nilai p-value yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini berarti jika spiritualitas yang terjadi di dalam perusahaan semakin tinggi, maka *innovation behavior* yang dimiliki oleh *Foreman* dan *Technical Leader* pada nasmoco di Jawa Tengah dan DIY akan semakin tinggi.

Hasil ini menunjukkan jika adanya spiritualitas dalam tempat kerja dapat menjadi salah satu faktor yang berperan sangat penting dalam meningkatkan perilaku inovatif dari seorang *Foreman* dan *Technical Leader* pada Nasmoco di Jawa Tengah dan DIY. Hal ini mengindikasikan jika *workplace spirituality*

yang diterapkan dalam perusahaan memiliki hubungan dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh seorang *Foreman* dan *Technical Leader* dengan nilai-nilai yang ada dalam Nasmoco tersebut, sehingga pada saat terjadi kecocokan antara kedua nilai tersebut, akan muncul perilaku inovatif dari seorang *Foreman* dan *Technical Leader*. Hal ini karena adanya *workplace spirituality* tidak hanya menunjukkan jika perusahaan hanya mementingkan keuntungan semata, tetapi juga memberikan perhatian kepada seorang *Foreman* dan *Technical Leader* untuk tetap menjalankan nilai-nilai agama, budaya, keadilan, etika, dan lainnya sehingga akan memiliki kaitan erat dengan perilaku inovatif.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan mengenai *workplace spirituality*. Artinya bahwa spiritualitas di tempat kerja yang dirasakan oleh karyawan Nasmoco sudah baik sesuai harapannya. Hal ini dapat ditunjukkan dari adanya kesadaran dari dalam diri *Foreman* dan *Technical Leader* yang menganggap bekerja dilandasi semangat dan nilai spiritual yang diyakini dengan tujuan kemajuan perusahaan, adanya nilai-nilai spiritual membuat semakin profesional dalam bekerja, bekerja sebagai salah satu ibadah kepada Allah SWT, sehingga melakukannya dengan ikhlas dan jujur dalam berkerja, serta dapat menjaga hati dan fikiran supaya tetap sejuk dan jernih dan bersikap lebih bijaksana. Hal-hal tersebut telah memberikan dampak terhadap peningkatan *innovation behavior*. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ranasinghe & Samarasinghe (2019) dan Alfarajat & Emeagwali (2021) yang menyatakan

bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*.

4. Hipotesis 4 : *Work experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*

Variabel *work experience* memiliki nilai t hitung sebesar 2,221 dan nilai P-value sebesar 0,027. Dari hasil tersebut menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu $2,221 > 1,96$ dan p-value nya 0,027 lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif, sehingga dapat diartikan *work experience* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis empat (H4) yang menyatakan *work experience* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance* secara statistik dapat diterima.

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis lima dapat diterima. Hal ini berarti jika *work experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel, serta nilai p-value yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini berarti jika karyawan dalam suatu perusahaan memiliki pengalaman kerja yang semakin tinggi pada bidang pekerjaannya, maka *employee performance* dari *Foreman* dan *Technical Leader* pada nasmoco di Jawa Tengah dan DIY akan semakin tinggi.

Hasil ini menunjukkan jika *work experience* yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu perusahaan dapat menjadi salah satu faktor penting yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja *Foreman* dan *Technical Leader* pada Nasmoco di Jawa Tengah dan DIY. Hal ini mengindikasikan jika suatu pengalaman kerja seorang *Foreman* dan *Technical Leader* akan sangat diperlukan untuk dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi *Foreman* dan *Technical Leader* saat bekerja, sehingga dapat memberikan kinerja yang efektif. Bagi *Foreman* dan *Technical Leader* sendiri, dengan adanya pengalaman kerja yang dimiliki dapat menjadi sarana peningkatan kinerja. Oleh sebab itu, dengan pengalaman kerja yang diperoleh karyawan akan membuat hasil kerja yang dicapai karyawan lebih baik.

Hasil tersebut juga menunjukkan dari analisis deskriptif diperoleh bahwa sebagian besar responden telah memberikan tanggapan sangat setuju dan setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan dalam *work experience*. Artinya jika pengalaman kerja yang dimiliki oleh *Foreman* dan *Technical Leader* sudah tinggi. Hal ini ditunjukkan adanya pengalaman yang didapat melalui observasi secara langsung terhadap kondisi di lapangan, training materi dengan diiringi praktek secara berkelanjutan, memadukan antara teori dan praktek, mengikuti *training*, *sharing* dengan rekan-rekan kerja, mempelajari repair manual, belajar di unit langsung pada saat *trouble*, informasi teknik dan servis buletin disampaikan ke semua bagian (yang berkepentingan) sehingga dengan adanya pengalaman-pengalaman tersebut akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang

dilakukan oleh Wulandari (2017), Dewanti & Artaya (2019), Ardianto (2020), Ratnawati et al., (2020) dan Dewi (2021) yang menyatakan *work experience* berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan *employee performance*.

5. Hipotesis 5 : *Workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*

Variabel *workplace spirituality* memiliki nilai t hitung sebesar 2,231 dan nilai P-value sebesar 0,026. Dari hasil tersebut menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu $2,231 > 1,96$ dan p-value nya 0,026 lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif, sehingga dapat diartikan *workplace spirituality* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis lima (H5) yang menyatakan *workplace spirituality* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance* secara statistik dapat diterima.

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis enam dapat diterima. Hal ini berarti jika *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel, serta nilai p-value yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini berarti jika karyawan merasa dalam perusahaan mampu menerapkan *workplace spirituality* bagi setiap karyawan

dengan lebih baik, maka *employee performance* dari *Foreman* dan *Technical Leader* pada nasmoco di Jawa Tengah dan DIY akan semakin tinggi.

Hasil ini menunjukkan jika *workplace spirituality* yang terjadi dalam suatu perusahaan dapat menjadi salah satu faktor yang berperan sangat penting dalam meningkatkan kinerja *Foreman* dan *Technical Leader* pada Nasmoco di Jawa Tengah dan DIY. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan akan dapat memotivasi pengalaman spiritual *Foreman* dan *Technical Leader* untuk dapat meningkatkan kinerja, dengan memberdayakan *Foreman* dan *Technical Leader* untuk melakukan tugas yang lebih besar. *Foreman* dan *Technical Leader* perlu bergabung untuk menerapkan spiritualitas di tempat kerjanya, karena akan membantu *Foreman* dan *Technical Leader* memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap Nasmoco secara keseluruhan. Oleh sebab itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan *workplace spirituality* agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil tersebut juga menunjukkan dari analisis deskriptif diperoleh bahwa sebagian besar responden telah memberikan tanggapan sangat setuju dan setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan dalam *workplace spirituality*. Artinya jika spiritualitas di tempat kerja sudah tinggi. Hal ini ditunjukkan dari adanya rasa disiplin jujur dan takut dosa, selalu menumbuhkan rasa kejujuran diri. *Foreman* dan *Technical Leader* juga bekerja bukan hanya mencari penghasilan tapi merupakan salah satu bentuk ibadah dalam rangka menafkahi keluarga, dan dengan ada spiritualitas ditempat kerja akan berimbang dalam pekerjaannya seperti kedisiplinan, kejujuran dan tanggung jawab. *Foreman* dan

Technical Leader juga merasa jika semua pekerjaan adalah tanggung jawab pribadi kita kepada pelanggan, kepada atasan, kepada perusahaan, dan kepada Tuhan Yang Maha Esa, dengan kerja team maka semua pekerjaan akan terasa ringan, dan lancar, pentingnya bekerja dalam sebuah team yang saling berkaitan, dan menyelesaikan pekerjaan dengan ikhlas dan berlandaskan ibadah. Adanya hal-hal tersebut secara langsung memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fanggidae et al., (2019), Watoni & Suyono (2020), Nwanzu & Babalola (2021) yang menyatakan *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

6. Hipotesis 6 : *Innovation behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*

Variabel *innovation behavior* memiliki nilai t hitung sebesar 3,080 dan nilai P-value sebesar 0,002. Dari hasil tersebut menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu $3,080 > 1,96$ dan p-value nya 0,002 lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif, sehingga dapat diartikan *innovation behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis enam (H6) yang menyatakan *innovation behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee performance* secara statistik dapat diterima.

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis tujuh dapat diterima. Hal ini berarti jika *innovation behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel, serta nilai p -value yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini berarti jika perilaku inovatif yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam perusahaan semakin tinggi, maka *employee performance* dari *Foreman* dan *Technical Leader* pada Nasmoco di Jawa Tengah dan DIY akan semakin tinggi.

Hasil ini menunjukkan jika *innovation behavior* yang dimiliki oleh *Foreman* dan *Technical Leader* dapat menjadi salah satu faktor yang memiliki peran paling penting dalam meningkatkan kinerja *Foreman* dan *Technical Leader* pada Nasmoco di Jawa Tengah dan DIY. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan adanya perilaku inovatif, akan dengan mudah mengembangkan atau bahkan menciptakan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik dalam bekerja. Hasil ini juga menunjukkan jika *innovation behavior* menjadi cara yang efektif untuk meningkatkan kinerja, karena dibalik setiap program kerja membutuhkan adanya inovasi yang akan mempermudah penyelesaian program kerja yang ditetapkan. Oleh sebab itu, penting bagi Nasmoco untuk memiliki *Foreman* dan *Technical Leader* yang memiliki perilaku inovatif, karena akan membantunya dalam menyelesaikan tugas kerja secara optimal, dan akan membantu memunculkan metode kerja yang lebih efektif dan efisien.

Hasil tersebut juga menunjukkan dari analisis deskriptif diperoleh bahwa sebagian besar responden telah memberikan tanggapan sangat setuju dan setuju

terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan dalam *innovation behavior*. Artinya jika perilaku inovasi yang dimiliki oleh *Foreman* dan *Technical Leader* di tempat kerja sudah tinggi. Hal ini ditunjukkan dari adanya berbagai inovasi seperti membuat *stal fast lane* untuk mengerjakan pekerjaan-pekerjaan ringan secara cepat, membuat alat derek kendaraan yang macet, optimalisasi sistem summary FI dengan googleform, menciptakan cady atau tempat peralatan yaitu *universal cady* dalam bekerja yang memungkinkan seorang teknisi bekerja secara efektif dan efisien, berkaizen membuat alat tarik kendaraan *heavy repair*, metode *service* berkala cepat di *stall four post lift*, pembuatan berbagai *Special Service Tool* (SST) hasil SGA team, cara menggunakan SST secara benar agar tidak merusak komponen. Adanya berbagai inovasi tersebut, maka secara langsung akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fauziyah & Rahayunus (2020) dan Nurcahyo & Wikaningrum (2020) yang menyatakan *innovation behavior* berpengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

4.2.2.5. Uji Mediasi

Uji mediasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*Path analysis*). Uji mediasi dalam penelitian juga akan diketahui dengan menggunakan bantuan *Partial Least Square* (PLS). Hasil analisis jalur (*Path Analysis*) tentang pengaruh *knowledge donating*, *work experience*, dan *workplace*

spirituality terhadap *employee performance* melalui *innovation behavior* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15
Hasil Uji Mediasi

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Work Experience -> Innovation Behavior -> Employee Performance	0,157	2,012	0,039
Workplace Spirituality -> Innovation Behavior -> Employee Performance	0,193	2,103	0,024

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa dari hasil uji mediasi diperoleh Nilai t statistic 2,012 dengan nilai p values sebesar 0,039. Dari nilai tersebut dapat menunjukkan bahwa nilai t statistic lebih besar dari nilai t tabel $2,012 > 1,96$ dan p values 0,039 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa *innovation behavior* dapat memediasi pengaruh *work experience* terhadap *employee performance*. Hasil ini dapat disimpulkan jika *innovation behavior* dapat berfungsi sebagai variabel intervening antara pengaruh *work experience* terhadap *employee performance*.

Nilai t statistic 2,103 dengan nilai p values sebesar 0,024. Dari nilai tersebut dapat menunjukkan bahwa nilai t statistic lebih besar dari nilai t tabel $2,103 > 1,96$ dan p values 0,024 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa *innovation behavior* dapat memediasi pengaruh *workplace spirituality* terhadap *employee performance*. Hasil ini dapat disimpulkan jika *innovation behavior* dapat berfungsi sebagai variabel intervening antara pengaruh *workplace spirituality* terhadap *employee performance*.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan atas hasil analisis pada bab sebelumnya mengenai pengaruh *knowledge donating*, *work experience*, dan *workplace spirituality* terhadap *employee performance* melalui *innovation behavior*, dengan rumusan masalah yang telah diajukan adalah bagaimana pengaruh *knowledge donating*, *work experience*, dan *workplace spirituality* terhadap *innovation behavior*, serta bagaimana pengaruh *knowledge donating*, *work experience*, *workplace spirituality* dan *innovation behavior* terhadap *employee performance Foreman* dan *Technical Leader* di Nasmoco Jawa Tengah dan DIY, diperoleh beberapa kesimpulan antara lain sebagai berikut:

1. Penelitian terdahulu oleh Wardayati et al., (2019) mengenai pengaruh *work experience* terhadap *employee performance* berpengaruh positif dan tidak signifikan terbukti tidak sesuai dengan penelitian ini karena berdasarkan hasil pengolahan data *work experience* berpengaruh positif dan signifikan sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ratnawati et al., (2020) dan Dewi (2021). Astuti et al., (2020) mengatakan *workplace spirituality* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terbukti tidak sesuai dengan penelitian ini karena berdasarkan hasil pengolahan data *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan sesuai dengan penelitian Fanggidae et al., (2019).

2. *Performance* seorang *Foreman* dan *Technical Leader* yang mengalami penurunan kinerja dan belum memenuhi target kualitas, kuantitas dan produktivitas yang ditentukan, hal ini dapat di tingkatkan melalui perilaku inovasi yang dengan cara sering berimprovisasi, memiliki keinginan yang kuat dan mau belajar dalam bekerja. Contohnya yaitu menciptakan alat yang dibutuhkan oleh teknisi dan membuat metode kerja yang efektif untuk diterapkan di lapangan. Perilaku yang menunjang seorang *Foreman* dan *Technical Leader* untuk berinovasi dapat diterapkan melalui perilaku senang berbagi informasi, berbagi pengetahuan yang didapat dalam proses pengalaman kerja yang diperoleh dari training, penggunaan alat selama bekerja yang didukung dengan rasa senang, kebersamaan dan ketenangan batin akan dapat memicu kebiasaan untuk selalu menerapkan perilaku inovasi.
3. Variable yang paling berpengaruh dalam meningkatkan perilaku inovasi terhadap *employee performance* adalah *workplace spirituality*. Perilaku yang diterapkan melalui berbagi pengalaman, pengetahuan dan informasi secara tulus ikhlas tanpa mengharapkan pamrih terbukti lebih menggerakkan seorang foreman dalam berinovasi. Penerapan *workplace spirituality* dapat memberikan rasa kebersamaan yang terbina dalam suatu tim, adanya rasa senang, nyaman dan tenang dalam diri seorang *Foreman* dan *Technical Leader* sehingga memicu mereka untuk selalu berinovasi dalam mencapai kinerja sesuai tujuan perusahaan.

5.2. Implikasi Teoritis

Dari hasil penelitian yang dihasilkan, maka penulis akan memberi implikasi teoritis untuk penelitian sebagai berikut:

1. *Knowledge donating* yang dilakukan dengan lebih baik dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*, dimana hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian Wuryaningrat (2013), Nguyen et al., (2020), Nham et al., (2020) yang menyatakan *knowledge donating* dari karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*.
2. *Work experience* karyawan yang semakin tinggi dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*, dimana hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian Harun et al., (2021) yang menyatakan bahwa *work experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*.
3. *Workplace spirituality* yang semakin baik diterapkan dalam perusahaan dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*, dimana hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian Ranasinghe & Samarasinghe (2019) dan Alfarajat & Emeagwali (2021) yang menyatakan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation behavior*.
4. *Work experience* yang tinggi dari karyawan di dalam perusahaan dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, dimana hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian Wulandari (2017), Dewanti & Artaya (2019), Ardianto (2020), Ratnawati et al., (2020) dan Dewi (2021) yang menyatakan *work experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan *employee performance*.

5. *Workplace spirituality* yang baik dalam suatu perusahaan dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, dimana hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian Fanggidae et al., (2019), Watoni & Suyono (2020), Nwanzu & Babalola (2021) yang menyatakan *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.
6. *Innovation behavior* dari karyawan perusahaan yang semakin tinggi dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, dimana hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian Fauziyah & Rahayunus (2020) dan Nurcahyo & Wikaningrum (2020) yang menyatakan *innovation behavior* berpengaruh positif terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

5.3. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dihasilkan, maka saran-saran yang diberikan oleh peneliti antara lain sebagai berikut:

1. Pimpinan Nasmoco Jawa Tengah dan DIY harus meningkatkan *knowledge donating* dari *Foreman* dan *Technical Leader* agar dapat meningkatkan *innovation behavior* dan *employee performance* nya. Hal ini terutama berkaitan dengan memberikan informasi mengenai sesuatu yang baru mengingat masih banyak yang kurang setuju serta mendapatkan nilai indeks yang lebih rendah, sehingga harus dapat ditingkatkan. Misalnya dengan cara membiasakan untuk keterbukaan informasi kepada setiap pimpinan maupun pada bawahannya, mau memberikan informasi sekecil apapun yang dimiliki kepada bawahannya, meningkatkan komunikasi yang lebih efektif kepada atasan ataupun bawahan.

2. Pimpinan Nasmoco Jawa Tengah dan DIY harus meningkatkan pengalaman kerja yang dimiliki oleh *Foreman* dan *Technical Leader* agar dapat meningkatkan *innovation behavior* dan *employee performance* nya. Hal ini terutama berkaitan dengan penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan mengingat masih banyak yang kurang setuju serta mendapatkan nilai indeks yang lebih rendah, sehingga harus dapat ditingkatkan. Misalnya dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan-pelatihan baru kepada setiap *Foreman* dan *Technical Leader* dengan berbagai *level training* yang sudah ada, maupun *level training* yang baru agar kemampuan dan keterampilan kerja semakin baik.
3. Pimpinan Nasmoco Jawa Tengah dan DIY harus meningkatkan *workplace spirituality* dalam perusahaan agar *Foreman* dan *Technical Leader* semakin tenang dan nyaman dalam bekerja, akhirnya akan berdampak pada peningkatan *innovation behavior* dan *employee performance* nya. Hal ini berkaitan dengan keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan individu karena mendapatkan nilai indeks terendah. Misalnya dapat dilakukan dengan cara menerapkan budaya organisasi yang dapat diterima oleh karyawannya, melakukan pemberdayaan kepada karyawan, melakukan pengembangan kepada karyawannya secara konsisten atau berkala.
4. Pimpinan Nasmoco Jawa Tengah dan DIY harus meningkatkan *innovation behavior* dari *Foreman* dan *Technical Leader* sehingga dapat meningkatkan *employee performance* nya. Hal ini terutama berkaitan dengan kesenangan mereka dalam menemukan ide baru karena mendapatkan nilai indeks yang

lebih rendah dari lainnya. Misalnya dapat dilakukan dengan meningkatkan intensitas bertukar pikiran dengan *Foreman* dan *Technical Leader* lainnya, memanfaatkan beragam ide dari karyawan, mencoba bekerja di luar kantor atau di tempat wisata agar lebih senang dalam memberikan ide.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa masih ada keterbatasan dari hasil tersebut, antara lain:

1. Hasil penelitian ini menemukan bahwa pengaruh variable *knowledge donating* terhadap *inovation behavior* masih terlalu rendah dalam memprediksi atau mempengaruhi variable *employee performance* sehingga membutuhkan kajian empirik lebih lanjut dan mendalam. Hal ini dapat ditindaklanjuti dengan menggunakan indikator, sample dan wilayah lain yang lebih luas.
2. Hasil penelitian ini menemukan bahwa pengaruh variable *work experience* terhadap *employee performance* masih terlalu rendah dalam memprediksi atau mempengaruhi variable *employee performance* sehingga membutuhkan kajian empirik lebih lanjut dan mendalam. Hal ini dapat ditindaklanjuti dengan menggunakan indicator yang lebih spesifik mengenai pengalaman kerja yang bervariasi, sample dan wilayah lain yang lebih luas.
3. Lokasi yang jauh antara penulis dengan responden yang mengisi kuesioner, sehingga memungkinkan ketidaksungguhan mereka dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan terutama pertanyaan terbuka pada

kuesioner sehingga terdapat beberapa jawaban responden yang sulit untuk dianalisis oleh peneliti.

5.5. Agenda Penelitian yang Akan Datang

Dari keterbatasan yang dihasilkan dalam penelitian, dapat menjadi pelajaran dan saran bagi penelitian selanjutnya atau penelitian yang akan datang yang akan membahas mengenai topik yang sama. Beberapa saran yang dapat diterapkan pada penelitian berikutnya antara lain:

1. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan agar menggunakan teknik analisis data deskriptif kualitatif, sehingga akan dapat menggali lebih dalam variasi spesifik dari temuan penelitian.
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan agar dapat menambah jumlah variabel bebas yang diperkirakan dapat memberi pengaruh besar terhadap *employee performance* seperti variabel teknologi informasi, kapabilitas digital, *perceived organizational support*, variasi dalam pengalaman kerja dan variabel lainnya, sehingga hasil yang diperoleh lebih baik dan hasil penelitian lebih akurat dan dapat memprediksi kinerja karyawan untuk jangka panjang dan hasil yang diperoleh lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfarajat, H. S., & Emeagwali, O. L. (2021). Antecedents of Service Innovative Behavior: The Role of Spiritual Leadership and Workplace Spirituality. *Organizacija*, 54(4), 320–333.
- Alhady, S. M. A. S. A., Sawal, M. Z. H. M., Idris, A. S. A., & Azmi, N. A. (2011). Knowledge Sharing Behavior and Individual Factors: A Relationship study in the i-Class Environment. *IPEDR*, 6(1), 137–141.
- Andra, R. S., & Utami, H. N. (2018). Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Kawi). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 61(2), 30–37. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/viewFile/2569/2963>
- Anvari, R., Barzaki, A. S., Amiri, L., Irum, S., & Shapourabadi, S. (2017). The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior on the Relationship Between Workplace Spirituality and Intention to Leave. *Intangible Capital*, 13(3), 615–639.
- Ardianto, R. E. (2020). The Effect of Work Experience and Work Discipline on the Employee Performance of Quality Control Department of PT Eunsung Indonesia. *International Journal of Research and Review*, 7(2), 214–218. https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.7_Issue.2_Feb2020/IJRR0034.pdf
- Aristarini, L., Kirya, I. K., & Yulianthini, N. N. (2014). Pengaruh Pengalaman Kerja, Kompetensi Sosial, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Pemasaran PT. Adira Finance Singaraja. *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*, 2(1), 1–8. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JMI/article/view/3379/2751>
- Astuti, R. J., Maryati, T., & Harsono, M. (2020). The Effect of Workplace Spirituality on Workplace Deviant Behavior and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1017–1026.
- Azwar, S. (2016). *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar.
- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S., & Davies, D. (2012). Innovation in Food Sector SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(2), 300–321. <http://dx.doi.org/10.1108/14626001211223919>

- Bessant, J., & Tidd, J. (2011). *Innovation and Entrepreneurship*. Jhon Wiley & Sons Ltd.
- Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2016). The Relationship of Individual Capabilities and Environmental Support with Different Facets of Designers' Innovative Behavior. *Journal Product Innovative Management*, 33(1), 19–35.
- Communications, T. M. (2006). *Islamic Business Strategy For Entrepreneurship*. Zikrul Hakim.
- Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and type of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 210–220.
- Dewanti, H. E., & Artaya, I. P. (2019). The Influence of Training, Work Experience, and Competence on Employee Performance at Surabaya Husada Utama Hospital. *Journal of World Conference*, 1(1), 93–101. <https://proceedings.worldconference.id/index.php/prd/article/view/27/29>
- Dewi, R. (2021). Work Experience, Competence, and Motivation are Significant Predictors of Employee Performance. *Jurnal Economic Resources*, 4(1), 149–158. <https://jurnal.fe.umi.ac.id/index.php/JER/article/view/872/645>
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Fanggidae, R. E., Kurniawati, M., & Bahweres, H. (2019). The Effect of Workplace Spirituality and Employee Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 143(1), 234–239.
- Fauziyah, & Rahayunus, Z. W. (2020). The Role of Knowledge Sharing and Innovation on Employee Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 176(1), 133–138. <https://www.atlantispress.com/proceedings/icosiams-20/125951475>
- Foster, B., & Seeker, K. R. (2011). *Coaching for Excellence Performance*. PPM.
- Gaol, J. L. (2014). *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Grasindo Anggota Ikapi.
- Ghozali, I. (2016). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square PLS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Inc.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Harun, O., Haris, I., & Djafri, N. (2021). Pengaruh Pengalaman Kerja Guru, Iklim Kerja dan Kompetensi Profesional Guru terhadap Perilaku Inovatif Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Se Kabupaten Pohuwato. *Jurnal Normalita*, 9(3), 541–552.
- Hasibuan, M. S. . (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi). PT. Bumi Aksara.
- Hooff, B. Van den, & Weenen, F. de L. van. (2004). Committed to share: Commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 11(1), 13–24.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2016). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen* (Edisi Pert). BPFE-Yogyakarta.
- Jong, J. De, & Hartog, D. Den. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creative and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Krishnakumar, S., & Neck, C. P. (2002). The What Why and How of Spirituality in the Workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153–164.
- Laili, R. N., & Arwiyah, M. Y. (2019). Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung. *Sosiohumanitas*, XXI(2), 98–107.
- Lengkong, F., Lengkong, V. P. ., & Taroreh, R. N. (2019). Pengaruh Keterampilan, Pengalaman dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tri Mustika Cocominaesa (Minahasa Selatan). *Jurnal EMBA*, 7(1), 281–290.
- Ling, C. W., Sandhu, M. S., & Jain, K. K. (2009). Knowledge Sharing in an American Multinational Company Based in Malaysia. *Journal Workplace Learning*, 21(2), 125–142.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

- Manullang, M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Dua.). CV. Alfabeta.
- McGuirk, H., Lenihan, H., & Hart, M. (2015). Measuring The Impact of Innovative Human Capital on Small Firms' Propensity To Innovate. *Research Polic*, 44(4), 965–976.
- Messman, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a Measurement Instrument for Innovative Work Behavior as a Dynamic and Context Bound Construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43–59.
- Nguyen, T. P. L., Tran, N. M., Doan, X. H., & Nguyen, V. H. (2020). The Impact of Knowledge Sharing on Innovative Work Behavior Of Vietnam Telecommunications Enterprises Employees. *Management Science Letters*, 10(1), 53–62. http://www.growingscience.com/msl/Vol10/msl_2019_229.pdf
- Nham, T. P., Nguyen, T.-M., Tran, N. H., & Nguyen, H. A. (2020). Knowledge Sharing and Innovation Capability at Both Individual and Organizational Levels: An Empirical Study From Vietnam's Telecommunication Companies. *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*, 15(2), 275–301.
- Nijenhuis, K. (2015). *Impact Factors for Innovative Work Behavior in the Public Sector: The Case of the Dutch Fire Department*. Master Thesis of University of Twente, Enschede.
- Nurchahyo, S. A., & Wikaningrum, T. (2020). Peran Knowledge Sharing, Learning Organization dan Individual Innovation Capability terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 21(2), 13–25.
- Nurrachman, Q., Hermanto, B., & Chan, A. (2019). The Effect of Knowledge Sharing on Employee Performance at PT Tama Cokelat Indonesia. *Archives of Business Research*, 7(6), 155–163.
- Nwanzu, C. L., & Babalola, S. S. (2021). Effect of Workplace Spirituality on Perceived Organizational Support and Job Performance among University Administrative Employees. *Contemporary Management Research*, 17(2), 127–155.
- Pravitasari, E., & Raharso, S. (2017). Kepercayaan Sebagai Antecedent Berbagi Pengetahuan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 3(2), 84–93.

- Raharso, S., & Tjahjawati, S. S. (2016). *Organisasi Berbasis Pengetahuan Melalui Knowledge Sharing*. Alfabeta.
- Ranasinghe, V. R., & Samarasinghe, S. M. (2019). The Effect of Workplace Spirituality on Innovative Work Behavior. *International Business Research*, 12(12), 29–38.
- Ratnawati, E., Sukidjo, & Efendi, R. (2020). The Effect of Work Motivation and Work Experience on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 109–116.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Saragih, S. P. T., & Harisno. (2015). Influence of Knowledge Sharing and Information Technology Innovation On Employees Performance at Batamindo Industrial Park. *CommIT (Communication & Information Technology) Journal*, 9(2), 45–49.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Sitompul, S. S., & Simamora, F. (2021). The Effect Of Workload, Work Experience, and Compensation On Employee Performance PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 2(2), 142–153.
- Sudiarti, N. W., & Juliarsa, G. (2020). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Locus of Control terhadap Kualitas Laporan Keuangan LPD. *E-Jurnal Akuntansi*, 30(7), 1725–1737.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sutarno. (2012). *Serba Serbi Manajemen Bisnis*. Graha Ilmu.
- Tobing, P. L. (2011). *Manajemen Knowledge Sharing Berbasis Komunitas*. Knowledge Management Society Indonesia.
- Wardayati, S. M., Miqdad, M., Efendi, H. I., & Arisandy, F. N. (2019). Performance Improvement through Internal Control, Experience and Individual Rank. *Journal of Contemporary Accounting*, 1(2), 107–119.

- Watoni, M. H., & Suyono, J. (2020). The Influence of Workplace Spirituality and Workplace Climate on Employee Performance (Study on Sharia Banks In East Kalimantan Province). *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 4(1), 158–165.
- Wess, J., & Farr, J. (2013). *Individual innovation, in: Managing Innovation*. Sage.
- Widodo, E. S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Wulandari, A. (2017). Influence of Education and Work Experience on Work Motivation and Job Performance at Branch Office of BANK J Trust Bank Surabaya. *THE SPIRIT OF SOCIETY JOURNAL: International Journal of Society Development and Engagement*, 1(1), 1–9.
- Wuryaningrat, N. F. (2013). Knowledge Sharing, Absorptive Capacity and Innovation Capabilities: An Empirical Study on Small and Medium Enterprises in North Sulawesi, Indonesia. *Gajah Mada International Journal of Business*, 15(1), 61–78.
- Zuhdi, M. H. (2014). Konsep Kepemimpinan dalam Perspektif Islam. *Akademia : Jurnal Pemikiran Islam*, 19(1), 35–57.

