

**PERAN *KNOWLEDGE SHARING* DAN KETERLIBATAN
KARYAWAN TERHADAP KINERJA INOVATIF DENGAN
ORIENTASI BELAJAR SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

Tesis

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Mencapai derajat S2**

Program Magister Manajemen



Disusun oleh :

Alfian Nur Satrio Ajie

NIM : 20402000087

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2022

HALAMAN PERSETUJUAN

**PERAN *KNOWLEDGE SHARING* DAN KETERLIBATAN
KARYAWAN TERHADAP KINERJA INOVATIF DENGAN
ORIENTASI BELAJAR SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

Disusun oleh :

Alfian Nur Satrio Ajie

NIM : 20402000087

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan

sidang panitia Ujian Tesis

Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 27 Agustus 2022



Dr. Drs. H. Marno Nugroho, MM

NIK : 210491025

HALAMAN PENGESAHAN
**PERAN *KNOWLEDGE SHARING* DAN KETERLIBATAN
KARYAWAN TERHADAP KINERJA INOVATIF DENGAN
ORIENTASI BELAJAR SEBAGAI VARIABEL MODERATING**

Disusun oleh :

Alfian Nur Satrio Ajie

NIM : 20402000087

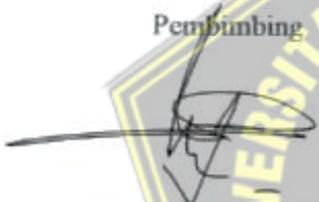
Telah dipertahankan didepan penguji

Pada tanggal 05 September 2022

Susunan Dewan Penguji

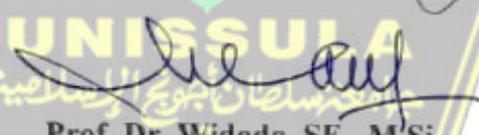
Pembimbing

Penguji I


Dr. Drs. H. Marno Nugroho, MM
NIK : 210491025

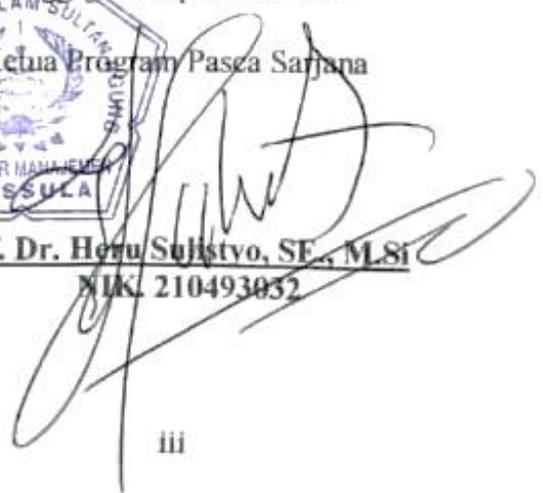

Prof. Dr. Heru Sulistyvo, SE., M.Si
NIK. 210493032

Penguji II


Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si
NIK. 210499045

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 05 September 2022



Ketua Program Pasca Sarjana

Prof. Dr. Heru Sulistyvo, SE., M.Si
NIK. 210493032

PERTANYAAN KEASLIAN TESIS

Nama : Alfian Nur Satrio Ajie
NIM : 20402000087
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul “Peran *Knowledge Sharing* Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Inovatif Dengan Orientasi Belajar Sebagai Variabel Moderating” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

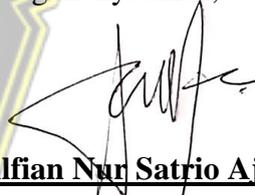
Semarang, 27 Agustus 2022

Pembimbing

Yang menyatakan,


Dr. Drs. H. Marno Nugroho, MM

NIK : 210491025


Alfian Nur Satrio Ajie

NIM. 20402000087

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Alfian Nur Satrio Ajie
NIM : 20402000087
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul : **“PERAN KNOWLEDGE SHARING DAN KETERLIBATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA INOVASI DENGAN ORIENTASI BELAJAR SEBAGAI VARIABEL MODERASI”** 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, 06 September 2022

Yang menyatakan,



Alfian Nur Satrio Ajie, SM

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

- ❖ “Setinggi apapun pendidikan seseorang, Akhlak, Karakter, Attitude adalah yang utama”
- ❖ “Jadikanlah sabar dan sholat sebagai penolong dan sesungguhnya yang demikian itu sungguh berat, kecuali bagi orang-orang yang khusu’ (QS.Al-Baqoroh: 46)”

PERSEMBAHAN

Tesis ini kupersembahkan untuk:

Bapak, Ibu dan Adik-adik saya yang selalu memberikan doa dan motivasi

tiada putus dan dukungan tanpa henti kepada penulis.

Semua sahabat, teman seperjuangan, dan kolega yang telah membantu

dan memotivasi penulis dalam penyelesaian tesis ini.

ABSTRAK

Dalam penelitian ini penulis akan menganalisis kinerja inovasi melalui *Knowledge Sharing*, dan Keterlibatan Kerja karyawan yang dimoderasi oleh variabel orientasi belajar. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana kinerja inovasi dapat diperoleh melalui *Knowledge Sharing*, Keterlibatan Kerja, dan moderasi Orientasi Belajar yang berkembang dalam proses holding perusahaan BUMN bidang perbankan. Salah satunya yaitu adanya proses holding yang menarik antara PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk, PT. Permodalan Nasional Madani (PNM), dan PT. Pegadaian dimana Pegadaian bisa dibidang jasa sektor non-perbankan. Maka, *Knowledge Sharing* dan Keterlibatan Karyawan dalam hal ini akan dianalisis dengan menggunakan Orientasi Belajar sebagai variabel moderasi. Jenis penelitian ini adalah *explanatory reasearch* dengan desain *cross-sectional* dan pengumpulan data menggunakan data primer berupa pengumpulan data kuesioner dibagikan kepada karyawan Bank BRI. Sampel penelitian ini sebanyak 213 responden dan akan dianalisis menggunakan SEM-PLS 3.0. hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi, keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi, dan hasil dari orientasi belajar mampu memoderasi signifikan *knowledge sharing* terhadap kinerja inovasi. Namun orientasi belajar tidak dapat memoderasi dan tidak signifikan antara keterlibatan karyawan terhadap kinerja inovasi.

Kata Kunci: *Kinerja Inovasi, Knowledge Sharing, Keterlibatan Karyawan, Orientasi Belajar*

ABSTRACT

In this study, authors will analyze the performance of innovation through Knowledge Sharing, and employee work involvement which is moderated by the orientation of the learning variable. The purpose of this study was to determine the extent to which innovation performance can be obtained through Knowledge Sharing, Work Involvement, and Moderation of Learning Orientation that develops in the holding process of state-owned companies in the banking sector. One of them is the existence of an interesting implementation process between PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk, PT. Permodalan Nasional Madani (PNM), and PT. Pegadaian where Pegadaian can be considered a non-banking sector service. Thus, Knowledge Sharing and Employee Involvement in this case will be analyzed using Learning Orientation as a moderating variable. This type of research is an explanatory research with a cross-sectional design and data collection using primary data in the form of questionnaire data collection which is distributed to BRI Bank employees. The sample of this research is 213 respondents and will be analyzed using SEM-PLS 3.0. The results of this study indicate that knowledge sharing has a significant effect on innovation performance, employee involvement has a significant effect on innovation performance, and the results of learning orientation are able to significantly moderate knowledge sharing on innovation performance. However, learning orientation cannot moderate and is not significant between employee engagement and innovation performance.

Keywords: *Innovation Performance, Knowledge Sharing, Employee Engagement, Learning Orientation*

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Alhamdulillah, tiada kata yang lebih utama selain puji syukur kehadirat Allah SWT karena atas segala rahmat dan hidayahnya maka penulis dapat menyelesaikan penelitian tesis saya yang berjudul **“Peran *Knowledge Sharing* Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Inovatif Dengan Orientasi Belajar Sebagai Variabel Moderating”**.

Tesis ini disusun dan diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Magister Manajemen (S2) pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak akan terwujud tanpa doa, bantuan bimbingan dan arahan dari berbagai pihak oleh karena itu dengan segala ketulusan, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan kesehatan dan kemudahan dalam menyusun tesis ini
2. Kedua orang tua saya Bapak Agung Setyabudi, SE dan Ibu Mamik Widiyanti, Amk yang sangat saya sayangi, yang telah memberi motivasi , semangat dan kasih sayang kepada penulis, yang selalu menjadi penutan semangat dan memberikan arahan, bimbingan dan dukungan kepada penulis untuk segera menyelesaikan tesis dan menjalani hidup dengan ikhlas dan bahagia. Dan kedua adik saya sebagai penyemangat saya untuk menyelesaikan tesis ini

3. Dr. Drs. H. Marno Nugroho, MM selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk penulis di sela-sela kesibukannya yang sangat padat. Terimakasih atas kesabaran, arahan, bimbingan, motivasi dan saran yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini
4. Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, SH., M.Hum selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang
5. Ibu Hj. Olivia Fachrunnisa, SE. M.Si. Ph.d selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung
6. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung
7. Ibu Nurhidayati, SE., M.Si., PH.D selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung
8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat kepada penulis.
9. Kepada teman-teman MM 72 yang telah berbagi kisah suka duka selama menjalani perkuliahan S2 MM ini
10. Kepada PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk khususnya Kantor Cabang Tegal, dan Batang yang telah banyak membantu penulis dalam penyelesaian tesis ini
11. Keluarga besar yang penulis sayangi dan banggakan. Yang telah memberi motivasi dan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan tesis

12. Dan beberapa teman terdekat, sahabat, dan kolega lainnya yang tidak bisa penulis sebut satu persatu

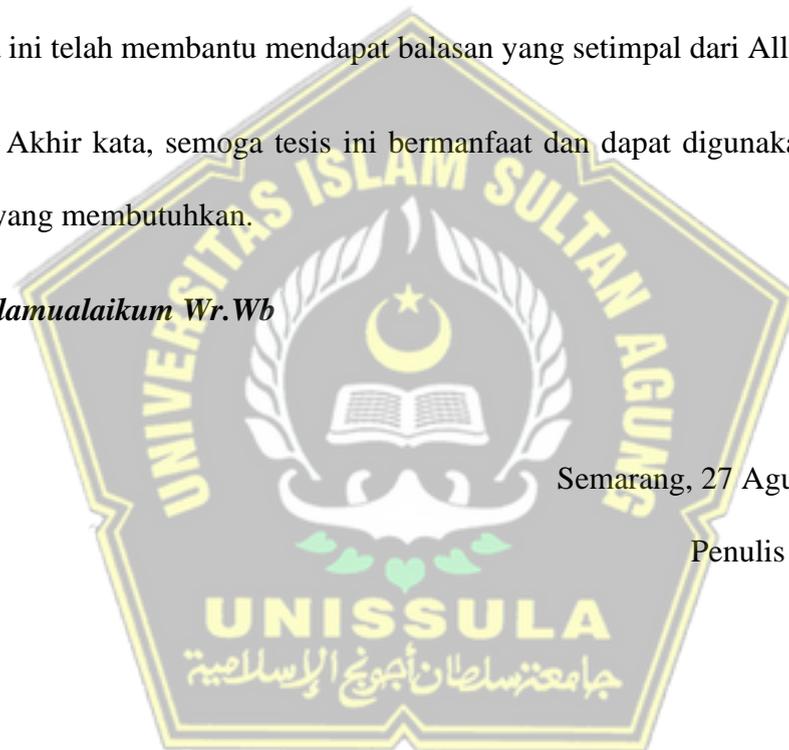
Dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa dalam tesis ini masih terdapat banyak kekurangan dan segala kritik maupun saran yang membangun sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian di masa yang akan datang. Semoga segala dukungan serta doa yang tulus dari seluruh pihak yang selama ini telah membantu mendapat balasan yang setimpal dari Allah SWT.

Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat dan dapat digunakan bagi semua pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum Wr.Wb

Semarang, 27 Agustus 2022

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERTANYAAN KEASLIAN TESIS	iv
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1. Kinerja Inovatif	8
2.2. <i>Knowledge Sharing</i>	9
2.3. Keterlibatan Karyawan.....	10
2.4. Orientasi Belajar.....	12
2.5. Model Empirik	14
BAB III METODE PENELITIAN.....	15
3.1. Jenis Penelitian.....	15
3.2. Populasi dan Sampel	15
3.2.1. Kriteria Inklusi	15

4.4.4. Orientasi Belajar Memoderasi Keterlibatan Karyawan dan Kinerja Inovasi	54
BAB V PENUTUP.....	56
5.1. Kesimpulan Penelitian.....	56
5.2. Implikasi Manajerial	57
5.3. Implikasi Teoritis	58
5.4. Keterbatasan Penelitian	61
DAFTAR PUSTAKA	62



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Scoring Untuk Jawaban Kuesioner	17
Tabel 3. 2 Variabel dan Indikator Penelitian	18
Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Data Primer	25
Tabel 4. 2 Data Responden Yang Didapat	26
Tabel 4. 3 Statistik Deskriptif Knowledge Sharing	28
Tabel 4. 4 Statistik deskriptif Keterlibatan Karyawan	29
Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Orientasi Belajar	31
Tabel 4. 6 Statistik deskriptif Kinerja Inovasi	33
Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas Tahap 1	36
Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas Tahap 2	37
Tabel 4. 9 Nilai AVE	38
Tabel 4. 10 Nilai Cronbach's Alpha	39
Tabel 4. 11 Composite Reliability	40
Tabel 4. 12 Fornell-Larcker (Nilai Korelasi)	41
Tabel 4. 13 Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	42
Tabel 4. 14 Coefficient of Determination (R-Square)	43
Tabel 4. 15 Effect Size (F-Square)	44
Tabel 4. 16 Predictive Relevance (Q-Square)	46
Tabel 4. 17 Hasil Uji Hipotesis	48

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Model Uji Validitas Tahap 1	37
Gambar 4. 2 Model Uji Validitas Tahap 2.....	38
Gambar 4. 3 Predictive Relevance	45



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Iklm bisnis di Indonesia saat ini mengalami berbagai dinamika yang berjalan dinamis, contohnya merger Perbankan Syariah milik BUMN. kebijakan tersebut dilakukan karena selaras dengan Masterplan Ekonomi dan Keuangan Syariah 2019-2024. Selain itu, industri keuangan syariah di Indonesia juga masih tertinggal dari banyak negara lainnya. Hal tersebut membutuhkan implementasi yang *continued* dari pendekatan manajemen dan bentuk organisasi yang baru. Sejalan dengan hal tersebut, merger ketiga bank syariah BUMN tersebut diharapkn mampu mendorong pertumbuhan perbankan syariah di indonesia. Kemudian sejalan dengan tren *holding* yang saat ini sedang digalakkan pemerintah, salah satunya adalah *Holding* antara PT. Bank Rakyat Indonesia dengan PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) dan PT. Pegadaian.

Organisasi yang inovatif berhasil mengintegrasikan, memanfaatkan, dan memanfaatkan potensi yang diciptakan oleh ide, sumber daya, dan pengetahuan, sehingga dapat meningkatkan peluang keberhasilan saat memberikan nilai ke pasar (Chesbrough, 2003; Singla, Stritch, & Feeney, 2018). Untuk memperoleh sumber daya dalam inovasi terbuka, kapabilitas perlu dipahami dan dimasukkan oleh perusahaan dalam mencari keunggulan kompetitif. Perilaku kerja yang inovatif meliputi pengembangan ide, teknologi, dan teknik baru, serta uji coba dan penerapan metode baru yang

berkaitan dengan prosedur bisnis, di area kerja tertentu. Organisasi perlu mengembangkan inovasi untuk memenuhi masalah dan tantangan yang muncul karena meningkatnya persaingan global, harapan pelanggan, atau perubahan pasar (Savelsbergh, dkk., 2012; Somech dan Khalaili, 2014).

Menciptakan cara-cara baru untuk meningkatkan kinerja perusahaan merupakan isu kritis dalam dunia yang berubah dengan cepat, dan oleh karena itu banyak penelitian berfokus pada faktor-faktor yang mendasari efisiensi organisasi secara keseluruhan (mis. Aragon-Corea dkk., 2007; Jimenez-Jimenez dan Sanz-Valle, 2011).

Berdasarkan Dixon (1992), perusahaan yang terus-menerus bekerja pada pengembangan mereka dengan mencari peluang baru sangat berkomitmen untuk proses pembelajaran. Dalam literatur, komitmen untuk belajar dianggap sejauh mana perusahaan menghargai nilai dari proses pembelajaran, mendukung sifatnya yang berkelanjutan (Sinkula dkk., 1997) dan mengamankan lingkungan berorientasi pembelajaran internal (Norman, 1985). Sinkula dkk. (1997) juga menyatakan bahwa komitmen untuk belajar ditunjukkan oleh perusahaan yang terus-menerus menganalisis efek dari tindakannya dan terus belajar dan berefleksi berdasarkan pengetahuan yang diperoleh.

Penelitian (Igor Dukeov, et al., 2020) mengungkapkan bahwa aktivitas Inovasi Organisasi perusahaan sangat terpapar pada komitmen untuk belajar dan berpikiran terbuka. Pada gilirannya, komitmen untuk belajar mempengaruhi keterbukaan pikiran. Singkatnya, temuan mendukung bahwa

Pembelajaran Organisasi memainkan peran penting dalam perusahaan yang terlibat dalam proses memperkenalkan Inovasi Organisasi. Hasilnya juga harus menginspirasi perusahaan dan pembuat kebijakan untuk mengamati mekanisme yang mendorong pengembangan perusahaan dan merancang strategi baru untuk mendorong aktivitas inovasi organisasi.

Di era penggabungan beberapa entitas bendera BUMN Indonesia di dewasa ini salah satunya antara PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk dengan PNM dan Pegadaian, tentunya memiliki banyak perubahan struktur organisasi maupun budaya organisasi yang ada. Menariknya, adanya Pegadaian dalam *merger* disini memberikan perubahan yang nyata tidak hanya struktur, budaya organisasinya. Namun lebih kepada *knowledge management*-nya. Karena selain BRI dan PNM, Pegadaian hanya satu-satunya entitas yang bisa dibilang non-perbankan. Maka dengan hal tersebut, pengetahuan karyawan merupakan sumber daya yang penting dalam merger tersebut. Mengidentifikasi, menciptakan, akuisisi, menyimpan, menyerap dan menerapkan pengetahuan dalam organisasi (Chyntia et al, 2005) dapat membantu organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya.

Adanya beberapa perubahan diatas khususnya mengenai *knowledge management*, tentunya akan membentuk budaya organisasi baru yang saling berbagi (*knowledge sharing*). Hal tersebut didasarkan dengan perubahan mendasar dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge* antar beberapa entitas bendera berbeda yang merger menjadi satu (perbankan dan non-perbankan).

Beberapa peneliti sudah melakukan studi tentang keterkaitan antara inovasi (DeVries, Bekkers, & Tummers, 2016; Demirkan, 2018; Sjeodin, Parida, & Kohtameaki, 2016; Tuzovic dkk., 2018), terutama yang berkaitan dengan organisasi (Agolla & Van Lill, 2016 ; Boukis, 2013; Storey, Cankurtaran, Papastathopoulou, & Hultink, 2016). Dan (Tuzovic dkk., 2018) menemukan adanya keterbatasan dalam penyelidikan tentang kemungkinan saling ketergantungan dan interaksi keterlibatan antar karyawan dalam organisasi yang menciptakan kondisi objektif dan subjektif untuk mendukung proses pengembangan inovatif.

Sedangkan terdapat gap penelitian tentang pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Inovasi. Hasil penelitian (Mehdi Bagherzadeh, et all, 2018), (Yongfu Li, et all, 2019) menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif signifikan terkait dengan kinerja inovasi. Namun penelitian (Ahmed Fauzen, dkk, 2019) yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Itu mengindikasikan bahwa untuk menghasilkan kinerja bisnis yang baik, peran *knowledge sharing* sangat penting. Dengan kata lain, perusahaan membutuhkan sistem organisasi yang baik. Sistem ini tidak hanya merupakan regulasi atau standar yang ada tetapi juga melibatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Hal tersebut menegaskan bahwa semakin besar kemampuan inovasi perusahaan akan semakin baik pula kinerja bisnisnya.

Maka atas penjelasan diatas, inovasi menitikberatkan pada 3 hal pokok yaitu gagasan, kajian, dan perbaikan sistem. Dan dengan ini penulis

akan menggunakan Orientasi Belajar sebagai variabel moderasi untuk meneliti kasus dimana adanya perusahaan sektor perbankan yang merger dengan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang non perbankan.

Kemudian dengan adanya tantangan-tantangan yang berkembang secara dinamis, maka menuntut karyawan untuk terlibat dalam perilaku yang inovatif untuk memperbaiki atau menimbulkan ide yang baik bagi perusahaan. Keterlibatan SDM adalah keterikatan anggota organisasi dengan peran pekerjaan yang diberikan kepada mereka, dan dalam keterlibatan, orang-orang secara fisik, kognitif dan emosional memanfaatkan dan mengartikulasikan diri mereka sendiri selama pertunjukan peran (Abdallah et al., 2017). Keterlibatan juga dapat digambarkan sebagai keadaan pencapaian afektif-motivasi positif yang tak henti-hentinya (Field dan Buitendach, 2011). Keterlibatan karyawan dalam perilaku kerja yang inovatif akan bervariasi tergantung pada pengaruh manajer pada karyawannya, serta pada interaksi dengan tingkat motivasinya untuk belajar, sifat kompleksitas tugas dan iklim inovasi yang dinamis. Selain itu, karena perilaku kerja inovatif karyawan dan kepemimpinan manajer adalah fenomena multi-konstruksi dan multi-level (Braun, dkk., 2013), dan faktor-faktor dari berbagai tingkatan dalam organisasi akan sesuai untuk menyelidiki pengaruh keterlibatan karyawan pada perilaku kerja yang inovatif.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang ada, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu **“PERAN *KNOWLEDGE SHARING* DAN KETERLIBATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA INOVATIF DENGAN ORIENTASI BELAJAR SEBAGAI VARIABEL MODERATING”** dengan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah Orientasi Belajar mampu mendorong dan memediasi peran *Knowledge Sharing* dan Keterlibatan SDM untuk meningkatkan Kinerja Inovasi ?
2. Apakah *Knowledge Sharing*, Keterlibatan SDM dan Orientasi Belajar mampu meningkatkan Kinerja Inovatif Karyawan ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Memberikan deskripsi dan menganalisis peran Orientasi Belajar apakah dapat memoderasi *Knowledge Sharing* dan Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Inovatif
2. Memberikan deskripsi dan menganalisis *Knowledge Sharing* dan Keterlibatan Karyawan apakah mampu dan berpengaruh untuk meningkatkan Kinerja Inovatif.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Hasil studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu Manajemen SDM yang berupa bentuk model peningkatan Kinerja

Inovatif Karyawan yang didorong dengan memberikan deskripsi dan menganalisis *Knowledge Sharing* dan Keterlibatan Karyawan dengan mediasi Orientasi Belajar apakah mampu dan berpengaruh untuk meningkatkan Kinerja Inovatif

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi pihak yang berkepentingan dapat digunakan sebagai referensi atau sebagai bahan pertimbangan yang lainnya yang berhubungan dengan meningkatkan Kinerja Inovatif, Memberikan deskripsi dan menganalisis *Knowledge Sharing*, Keterlibatan Karyawan, dan peran mediasi Orientasi Belajar apakah mampu dan berpengaruh untuk meningkatkan Kinerja Inovatif



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Inovatif

Perilaku kerja yang inovatif merupakan salah satu penentu dalam menentukan keunggulan kompetitif organisasi. Perilaku kerja yang inovatif mengacu pada pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan, promosi, dan implementasi karyawan (Rank, et al., 2004). Perusahaan perlu mengembangkan inovasi untuk memenuhi masalah dan tantangan yang muncul karena meningkatnya persaingan global, harapan pelanggan, atau perubahan pasar (Savelsbergh dkk., 2012; Somech dan Khalaili, 2014). Selain itu, perilaku kerja yang inovatif meliputi pengembangan ide, teknologi, dan Teknik baru serta ujicoba penerapan metode baru yang berkaitan dengan prosedur bisnis di area kerja tertentu.

Dalam pengertian ini, orientasi pada inovasi, yang diwakili oleh kesediaan dan keterbukaan organisasi terhadap ide-ide baru, terhubung dengan anggota yang didorong untuk mempertimbangkan mengadopsi inovasi (Chen dkk., 2009). Selain itu, iklim inovasi tidak hanya meningkatkan hubungan antara keterlibatan staf dan aspek fungsional dan relasional dari kualitas layanan (yaitu aspek global dan spesifik) tetapi juga tingkat kepuasan dan loyalitas secara keseluruhan (GarcSayaa-Buades dkk., 2016). Dalam proses dan inovasi produk, budaya inovasi juga tampak memiliki korelasi positif (Padilha & Gomes, 2016).

Berdasarkan definisi-definisi para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja Inovasi merupakan tingkat keberhasilan perusahaan dalam menghadapi situasi pasar maupun lingkungan yang dapat berkembang secara terus menerus dan sangat dinamis. Adanya dinamika interaksi social antara karyawan akan mendukung pembelajaran organisasi dan dapat meningkatkan keterampilan yang kreatif sehingga akan mendorong praktik dan pendekatan yang baru.

Beberapa penelitian tentang Kinerja Inovasi telah dipublikasikan. (Chatzoglou & Chatzoudes, 2018) menyatakan bahwa memiliki kontrol yang lebih baik atas faktor-faktor yang memengaruhi inovasi dan menciptakan keunggulan kompetitif merupakan aset strategis bagi organisasi. Dan Perusahaan yang berinvestasi dalam pengembangan kompetensi dan kapasitas internal memiliki peluang lebih besar untuk menghasilkan inovasi (Souza, Tavares, Lucas, Philippe, & Leo, 2014).

2.2. Knowledge Sharing

Nonaka dan Takeuchi (1995) mendefinisikan tiga karakteristik utama dari penciptaan pengetahuan yaitu mengekspresikan pemikiran yang tidak dapat diungkapkan, menyebarkan pengetahuan, dan menguraikan ambiguitas dari individu ke organisasi. Selain itu, Nonaka dan Konno (1998) mendefinisikan dua jenis pengetahuan yaitu *explicit knowledge* dan *tacit knowledge*. Pengetahuan eksplisit dapat diungkapkan dalam kata-kata dan angka, dan dapat dibagi dalam bentuk data, formula ilmiah, spesifikasi, dan dokumentasi. Pengetahuan eksplisit dapat dihubungkan antar individu secara

formal dan sistematis. Oleh karena itu, pengetahuan eksplisit dapat diperoleh melalui dokumentasi atau pelatihan. Pengetahuan tacit tidak mudah dilihat dan diungkapkan. Pengetahuan tacit sangat pribadi dan sulit untuk diekspresikan, serta sulit untuk berkomunikasi atau berbagi dengan orang lain karena pengetahuan tacit adalah wawasan subjektif. Pengetahuan tacit berakar dalam pada tindakan, pengalaman dan ide individu, nilai, atau emosi yang ada dalam diri setiap individu. Dengan demikian, pengetahuan tacit dapat diperoleh dari individu melalui diskusi kelompok, motivasi, atau *circle* pertemanan informal.

Singkatnya, inovasi membutuhkan kemampuan untuk beradaptasi, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang semua keahlian, kompetensi fungsional, dan sumber daya. Berbagi pengetahuan eksplisit dan tacit berpengaruh signifikan terhadap kecepatan dan kualitas inovasi (Zohoori dan Attarnezhad, 2013).

Hipotesis 1 : *Knowledge Sharing* secara signifikan berpengaruh terhadap Kinerja Inovasi

2.3. Keterlibatan Karyawan

Dalam dunia bisnis yang cepat berubah dipenuhi oleh ide dan peluang, salah satu tantangan terbesar bagi perusahaan bukanlah menghasilkan ide, tetapi melibatkan orang ke arah inovasi (Verganti, 2017). Keterlibatan Merupakan tingkat komitmen dan antusiasme yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang antusias terhadap pekerjaan, tenggelam dalam kegiatan kerja dan gigih saat berhadapan dengan tantangan dan

rintangan yang ada merupakan ciri karyawan yang memiliki perasaan untuk terlibat yang tinggi terhadap pekerjaan yang ada (Bakker, 2017). Schaufeli & Bakker (2008) memiliki pendapat bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dicirikan dengan istilah 3S (*Say, Stay, dan Strive*). *Say* maksudnya yaitu secara konsisten kemampuan berbicara dalam konteks yang positif dalam hal organisasi dimana karyawan yang bekerja kepada rekan kerja, calon karyawan baru serta terhadap pelanggan. *Stay* maksudnya adalah memiliki keinginan untuk menjadi anggota tetap dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dan *Strive* maksudnya yaitu menyumbangkan waktu yang dimiliki, tenaga dan kekuatan serta inisiatif dalam berkontribusi terhadap kesuksesan bisnis organisasi/instansi.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan dan antusiasme yang tinggi dalam sebuah perusahaan memiliki sikap yang konsisten, memiliki keinginan untuk menjadi anggota tetap sebuah organisasi tersebut dan konsisten dalam menyumbangkan waktu, tenaga dan pikiran dalam perusahaan tersebut.

Beberapa penelitian tentang keterlibatan karyawan dalam sebuah organisasi perusahaan telah dipublikasikan. (Bessant, 2003) menyatakan keterlibatan karyawan berarti bahwa organisasi sekarang mendukung upaya mereka dalam memobilisasi motivasi sumber daya manusia mereka, bahkan menciptakan sumber inovasi potensial untuk berkontribusi dan membantu mendorong organisasi ke depan. Hal ini juga telah didefinisikan sebagai

kemampuan positif untuk mendorong keterbukaan pikiran dan pemikiran out-of-the-box, membuat individu lebih bersedia untuk mencapai inovasi yang berarti, untuk diri mereka sendiri dan pada akhirnya untuk seluruh organisasi (Eldor, 2017; Jena and Memon, 2018; Jung and Yoon, 2018). Ini menyiratkan bahwa minat akademik telah sedikit mulai berkonsentrasi tidak hanya pada bagaimana memungkinkan karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan mereka tetapi juga bagaimana menjadi terlalu termotivasi dalam menciptakan inovasi (De Spiegelaere et al., 2014; Verona and Prandelli, 2002; Fuller, 2006).

Hipotesis 2 : Keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Inovasi

2.4. Orientasi Belajar

(Rhee, et al., 2010, hal. 66) mengatakan bahwa "komitmen berkelanjutan untuk belajar adalah pusat inovasi". Weisberg (1999) berpendapat bahwa belajar sangat diperlukan untuk kreativitas, dan perilaku kreatif dalam menghasilkan ide adalah batu loncatan untuk perilaku kerja yang inovatif dalam mengadopsi dan mengimplementasikan ide-ide baru yang berguna. Perilaku semacam ini melibatkan individu dalam kegiatan yang membantu individu dalam menghasilkan dan menerapkan ide-ide yang berguna.

Orientasi belajar yang kuat mengurangi perhatian dengan melindungi citra dan reputasi selama interaksi interpersonal (Frink dan Ferris, 1998) dan membebaskan individu untuk terlibat dalam perbaikan terus-menerus. (Colquitt, et al., 2000) mendukung gagasan ini dengan menyatakan bahwa

individu dengan orientasi belajar sering akan mencari tantangan yang ditawarkan individu, kesempatan untuk belajar dan untuk menguasai tugas yang diberikan dengan cara yang efektif. Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa orientasi belajar dengan keterbukaan pengetahuan antar karyawan merupakan factor penting dalam meraih perilaku kerja yang inovatif. Semakin karyawan aktif dan terlibat dalam orientasi belajar yang tinggi maka inovasi perusahaan juga akan cepat teraih.

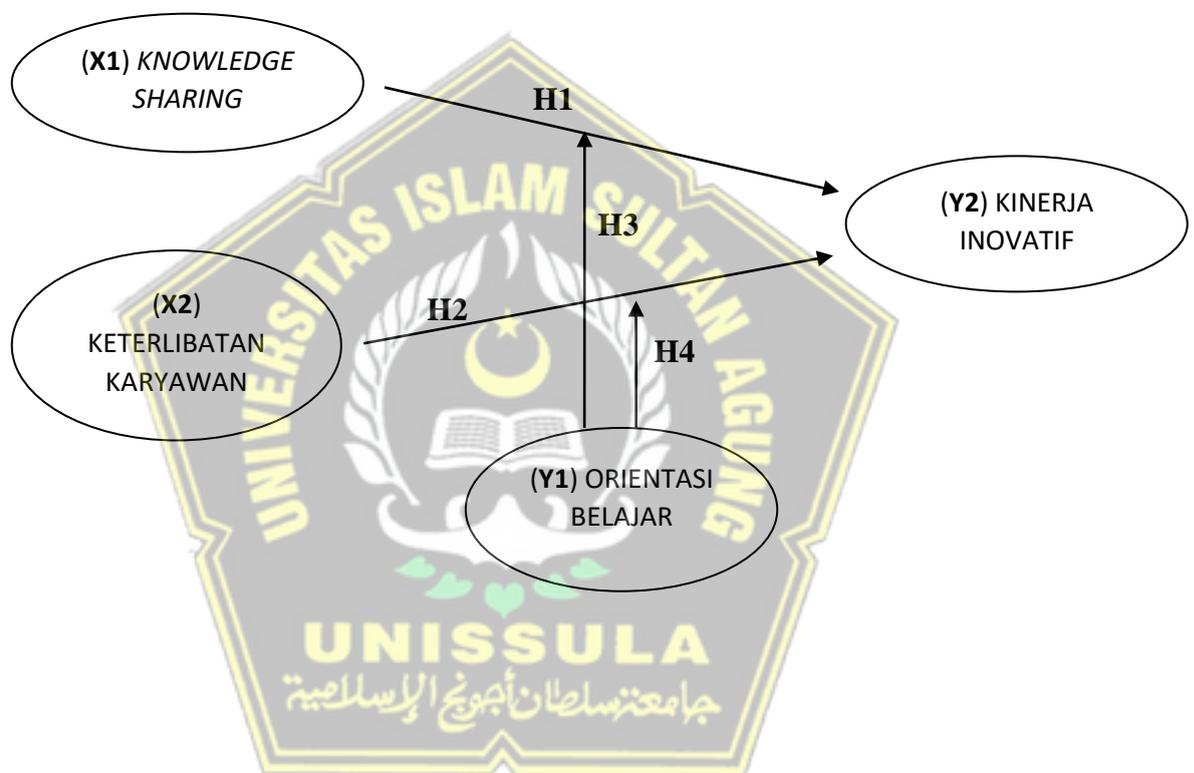
Penelitian (Igor Dukeov, et al., 2020) menunjukkan bahwa perusahaan harus berkomitmen untuk terus belajar dan mengembangkan budaya perusahaan yang berpikiran terbuka, dan terus memperbarui proses bisnisnya untuk menanggapi tantangan lingkungan bisnis yang dinamis saat ini.

Hipotesis 3 : Orientasi Belajar memoderasi hubungan antara *Knowledge Sharing* dengan Kinerja Inovatif

Selanjutnya penelitian (Igor Dukeov, et al., 2020) juga mengungkapkan temuan yang mendukung proposisi bahwa Pembelajaran Organisasi turut memainkan peran penting karyawan dalam perusahaan yang terlibat dalam proses memperkenalkan Inovasi Organisasi. Hasilnya juga harus menginspirasi perusahaan dan pembuat kebijakan untuk mengamati mekanisme yang mendorong pengembangan perusahaan dan merancang strategi baru untuk mendorong aktivitas inovasi organisasi. Dan keputusan karyawan untuk terlibat atau tidak terlibat dalam perilaku inovatif dipengaruhi oleh motivasi mereka untuk belajar (Yu, et al., 2018).

Hipotesis 4 : Orientasi Belajar memoderasi hubungan Antara Keterlibatan Karyawan dengan Kinerja Inovatif

2.5. Model Empirik



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud memperkuat hipotesis berdasar teori yang diajukan sebagai pijakan. Jenis penelitian yang dipakai adalah *explanatory research*, yaitu penelitian yang dimaksudkan untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lain (Sugiyono, 2013).

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian saya ini yaitu para pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk yang telah memiliki masa kerja minimal 2 (dua) tahun. Sampel pegawai yang rencana akan digunakan dalam penelitian ini adalah Kepala Cabang, Kepala Unit, Manager, Supervisor, *Account Officer*, Staff Operasional dan ADK, *Back Office*, Mantri (*Marketing lending/funding*), PAB, Bancassurance, *Customer Service*, dan Teller.

3.2.1. Kriteria Inklusi

Pegawai yang masuk dalam kriteria Inklusi ini adalah :

- 1) Pimpinan Cabang, Pimpinan Unit, Manager dan Pegawai Tetap.
- 2) *Account Officer*, Mantri (*Marketing*), *Back Office*, PAB, Bancassurance, *Customer Service* dan Teller yang masih terikat kontrak PKWT (*Organik*) dan yang telah memiliki masa kerja >2 tahun.

- 3) Bersedia mengikuti penelitian dengan menyetujui dan menandatangani *Informed Consent*

3.2.2. Kriteria Ekslusi

Pegawai yang masuk dalam kriteria Ekslusi ini adalah :

- 1) Pimpinan Unit, Manager dan Supervisor yang akan menjalani *Rolling* penempatan.
- 2) *Account Officer*, Mantri (*Marketing*), *Back Office*, *Customer Service* dan Teller yang masih terikat kontrak dan akan habis masa kontrak tersebut atau akan menjalani penempatan ulang (*Rolling*).
- 3) Pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk yang memiliki kontrak *non-organik* (Kontrak anak perusahaan atau vendor kerjasama/outsourcing).

3.2.3. Sampling

Pengambilan sampel dilakukan dengan cara *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel dilakukan secara tidak acak sesuai kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan oleh penulis.

3.2.4. Besar Sampel

Populasi dalam penelitian ini merupakan pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk. Sehingga pengambilan sampel akan dilakukan di 3 kantor utama bank BRI yaitu di Tegal, Batang dan Demak.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Pengambilan data bersumber dari hasil pengisian kuesioner oleh responden dengan jenis data yang didapat adalah data primer. Responden akan mengisi kuesioner mengenai *Knowledge Sharing*, Keterlibatan Karyawan, Orientasi Belajar dan Kinerja Inovasi di PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk dengan membagikan kuesioner mengenai *Knowledge Sharing*, Keterlibatan Karyawan, Orientasi Belajar dan Kinerja Inovasi. Pengambilan data akan dilakukan pada bulan Maret-Juni 2022. Bentuk Kuesioner berisikan skala likert. Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena yang terjadi. Untuk setiap pilihan jawaban diberi skor, maka responden harus mengisi kuesioner yang telah disediakan untuk mendukung pernyataan (positif) atau tidak mendukung pernyataan (negatif).

Tabel 3. 1 Scoring Untuk Jawaban Kuesioner

Jawaban Responden	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

3.5. Variabel dan Indikator

Penelitian ini menganalisis Kinerja Inovasi melalui peran pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk beserta unit supervisi yang lainnya melalui *Knowledge Sharing*, Keterlibatan Karyawan dan Orientasi Belajar. Variabel-variabel tersebut tidak dapat diukur secara langsung sehingga memerlukan indikator sebagai item pengukur variabel.

Berikut definisi operasional serta pengembangan indikator pengukur untuk masing-masing variabel penelitian. Definisi operasional masing-masing variabel ditunjukkan pada Tabel 3.2 dibawah ini :

Tabel 3. 2 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Perangkat Indikator	Sumber
1.	Knowledge Sharing Informasi tugas dan pengetahuan untuk membantu orang lain dan berkolaborasi dengan orang lain untuk memecahkan masalah, mengembangkan ide-ide baru, atau menerapkan sistem kebijakan atau prosedur	<p>EXPLICIT KNOWLEDGE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun Sitem Manajemen 2. Berbagi pengetahuan dengan menyusun file dokumen 3. Melalui berbagi pengetahuan, kami mendapatkan banyak pengetahuan yang terstruktur ke dalam dokumen <p>TACIT KNOWLEDGE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bersedia untuk berbagi pengalaman manamejen 2. Berbagi pengetahuan melalui komunikasi, pertukaran dan pelatihan karyawan 3. Melalui berbagi pengetahuan, kami telah memperoleh banyak pengetahuan dalam pemecahan masalah, inovasi, dan membuat keputusan tentang prospek nasabah 	Reychav and Weisberg (2010) Dhanaraj et al. (2004)
2.	Keterlibatan Karyawan Dicirikan dengan istilah 3S (Say, Stay, dan Strive). Say maksudnya yaitu secara konsisten kemampuan berbicara dalam konteks yang positif. Stay maksudnya adalah memiliki keinginan untuk menjadi anggota tetap dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dan Strive maksudnya yaitu menyumbangkan waktu yang dimiliki, tenaga dan kekuatan serta inisiatif dalam berkontribusi terhadap kesuksesan bisnis organisasi/instansi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vigor (Kekuatan) <ol style="list-style-type: none"> a. Semangat b. Energik c. Kekuatan Mental 2. Dedikasi <ol style="list-style-type: none"> a. Antusias b. Memiliki kebanggaan terhadap pekerjaan 3. <i>Absorption</i> (keasyikan) <ol style="list-style-type: none"> a. Kemampuan konsentrasi b. Menikmati pekerjaan yang dimiliki 	Schaufeli & Bakker (2003)

3.	<p>Orientasi Belajar Merupakan factor penting dalam meraih perilaku kerja yang inovatif. Semakin karyawan aktif dan terlibat dalam orientasi belajar yang tinggi maka inovasi perusahaan juga akan cepat teraih.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen untuk belajar sesuatu yang baru 2. Terbuka dengan pemikiran baru 3. Kebersamaan visi 4. Melakukan penjualan yang sulit menjadi sangat memuaskan 5. Terus meningkatkan keterampilan penjualan 6. Membuat kesalahan saat menjual hanyalah bagian dari proses belajar 7. Penting bagi saya untuk belajar dari setiap pengalaman berjualan yang saya miliki 8. Tidak banyak hal baru yang bisa dipelajari tentang penjualan 9. Saya selalu belajar sesuatu yang baru tentang nasabah saya 10. Perlu menghabiskan banyak waktu untuk mempelajari pendekatan aplikasi baru untuk berurusan dengan pelanggan 11. Mempelajari cara menjadi tenaga penjual yang lebih baik adalah hal dasar yang penting bagi saya 	<p>Sutanto (2008) Haris Sujan, Barton A Weitz, Nirmalya Kumar (1994)</p>
4.	<p>Kinerja Inovasi Perusahaan perlu mengembangkan inovasi untuk memenuhi masalah dan tantangan yang muncul karena meningkatnya persaingan global, harapan pelanggan, atau perubahan pasar</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan desain 2. Inovasi teknis 3. Pengembangan produk 	<p>Thomas W. Zimmerer et al., (2008)</p>

3.6. Teknik Analisis

Proses pengolahan data pada penelitian ini akan menggunakan media teknologi PLS Statistics untuk mengetahui hubungan antar variabel. Sebelumnya dalam menganalisa data yaitu dengan mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, kemudian akan menyajikan data tiap variabel yang diteliti. Terdapat beberapa alasan yang menjadi penyebab digunakan PLS dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini alasan-alasan tersebut yaitu: pertama, *PLS (Partial Least Square)* merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus besar, yaitu jumlah sampel <100 bisa dilakukan analisis, dan *residual distribution*. Kedua, *PLS (Partial Least Square)* dapat digunakan untuk menganalisis teori

yang masih dikatakan lemah, karena *PLS (Partial Least Square)* dapat digunakan untuk prediksi.

Partial Least Square (PLS) 3.3.2 dengan versi student digunakan dalam model dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini. *PLS* selain dapat dijadikan sebagai konfirmasi teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya. *PLS* juga dapat digunakan untuk pemodelan struktural dengan indikator bersifat reflektif atau formatif.

Dengan teknik analisis yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi sederhana dengan persamaan regresi sebagai berikut :

Persamaan Regresi :

$$Y_2 = a + b1.X1 + b2.Y_1 + b3.X1.Y_1 + e$$

Keterangan :

Y2 = Kinerja Inovatif

A = Konstanta

b1 = Koefisien Variabel Bebas

X1 = *Knowledge Sharing*

b2 = Koefisien Variabel Bebas

Y1 = Orientasi Belajar

b3 = Koefisien Variabel Bebas

e = Standar Error

$$Y_2 = a + b4.X2 + b5.Y_1 + b6.X2.Y_1 + e$$

Keterangan :

Y2 = Kinerja Inovatif

a = Konstanta

b4 = Koefisien Variabel Bebas

X2 = Keterlibatan Karyawan

b5 = Koefisien Variabel Bebas

Langkah-langkah menggunakan *SmartPLS* menurut Ghazali (2008)

adalah:

1. Merancang model penelitian (*inner model*).
Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten pada *PLS* didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian
2. Merancang model pengukuran (*outer model*)
Perancangan model pengukuran dalam *PLS* sangat penting karena terkait dengan apakah indikator bersifat reflektif atau formatif
3. Mengkonstruksi diagram jalur
Jika langkah 1 dan 2 sudah dilakukan, maka agar hasilnya dapat lebih mudah dipahami, hasil *inner* dan *outer* model dinyatakan dalam bentuk diagram jalur.
4. Konversi diagram jalur ke dalam sistem persamaan
 - a. *Outer Model*
 - 1) *Convergent Validity*, Korelasi antara skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup pada jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar 3 sampai 7 indikator.
 - 2) *Discriminant validity*, Membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (*AVE*) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model, jika *square root*

of *average variance extracted (AVE)* lebih besar dari korelasi dengan nilai seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki *Discriminant validity* yang baik. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

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

3) *Composite Reliability* (ρ_c), Kelompok indikator yang mengukur *sebuah* variabel memiliki Reliabilitas komposit yang baik jika memiliki *Composite Reliability* (ρ_c) $\geq 0,7$, walaupun bukan merupakan standar absolut.

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

b. *Inner Model*

Goodness of fit model diukur menggunakan *R-square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika Nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_p)$$

Dimana R^2_1, R^2_2, R^2_p adalah *R-Square* Variabel endogen dalam model persamaan. Besaran Q^2 memiliki rentang $0 < Q^2 < 1$,

dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran Q^2 ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (path analysis). Yang terakhir adalah dengan mencari nilai *Goodness of Fit (GoF)*. Untuk nilai GoF pada PLS-SEM harus dicari secara manual.

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

c. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis (β , γ , λ) dilakukan dengan metode resampling bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik T atau Uji T, dengan hipotesis statistik sebagai berikut :

Hipotesis statistik untuk outer model adalah:

$$H_0 : \lambda_i = 0$$

$$H_1 : \lambda_i \geq 0$$

Sedangkan hipotesis statistik untuk inner model, pengaruh variabel laten eksogen terhadap endogen adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \gamma_i = 0$$

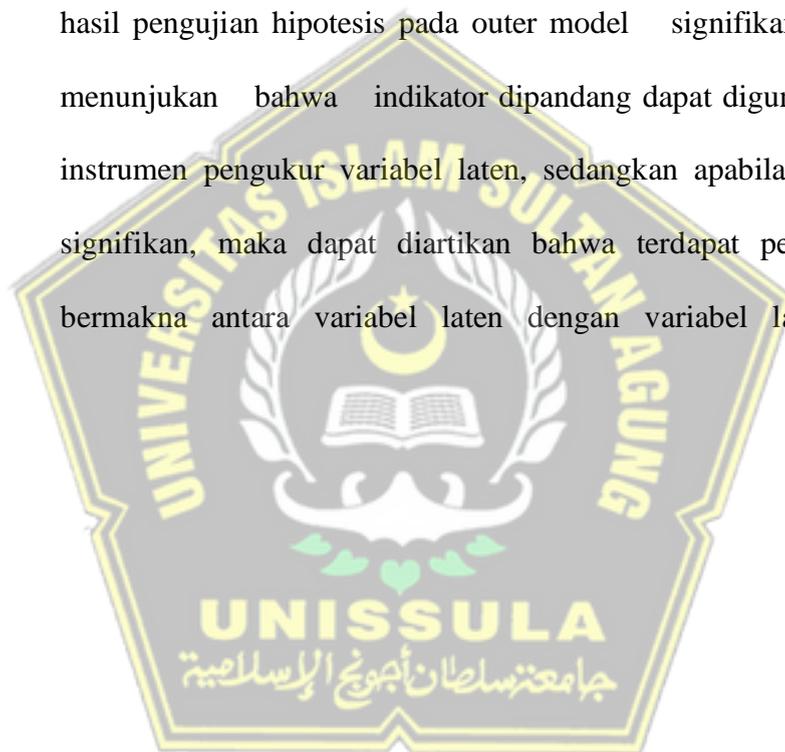
$$H_1 : \gamma_i \geq 0$$

Sedangkan hipotesis statistik untuk inner model, pengaruh variabel laten endogen terhadap endogen adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_i = 0$$

$$H_1 : \beta_i \geq 0$$

Penerapan metode resampling, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (distribution free), tidak memerlukan asumsi distribusi normal serta tidak memerlukan sample yang besar (direkomendasikan sample sebesar minimum 30). Pengujian dilakukan dengan t- test, bilamana diperoleh p- value sebesar $\leq 0,05$ (alpha 5%), maka disimpulkan signifikan dan sebaliknya. Bilamana hasil pengujian hipotesis pada outer model signifikan, hal ini menunjukkan bahwa indikator dipandang dapat digunakan sebagai instrumen pengukur variabel laten, sedangkan apabila inner model signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna antara variabel laten dengan variabel laten lainnya.



BAB IV

PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Responden di penelitian ini yaitu para pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk (BRI) yang berstatus sebagai pegawai kontrak organik, pegawai tetap dan pegawai anak perusahaan orang yang terbagi dari Bank BRI Riau, Tegal, Pekalongan, Batang, Semarang, Yogyakarta, Jepara, Surabaya, Malang. Cara penelitian ini dilakukan dengan memberikan secara tidak langsung *google form* kepada para pegawai Bank BRI dan membutuhkan waktu kurang lebih 3 bulan hingga seluruh kuesioner terkumpul.

Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Data Primer

Kriteria	Jumlah
Jumlah kuesioner yang disebar	220
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	7
Jumlah kuesioner yang tidak sesuai kriteria	0
Jumlah kuesioner yang sesuai kriteria	213

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa kuesioner diberikan kepada pegawai Bank BRI dan hasil kuesioner yang didapat dan memenuhi kriteria sebanyak 213 yang selanjutnya dapat diuji dan dianalisis.

4.1.1. Karakteristik Responden

Hasil karakteristik responden berdasarkan kuesioner yang didapat ditunjukkan pada tabel 4.2 dibawah ini :

Tabel 4. 2 Data Responden Yang Didapat

Jabatan	Jumlah	Persentase
Pimpinan Unit	4	1,90%
Supervisor	2	0,90%
Marketing	94	44,10%
ADK	16	7,50%
Staff Umum	35	16,40%
CS	17	8,00%
Teller	16	7,50%
Brimen	1	0,50%
Team Leader	1	0,50%
Bancassurance	18	8,60%
PAB	8	3,90%
Kliring	1	0,50%
Total	213	100%

Sumber : Data Primer, 2022

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa dari 213 data, responden yang paling banyak yaitu bagian Marketing dan paling sedikit masing-masing bagian TL, Brimen dan Kliring dan data lainnya menyebar hingga Pimpinan Unit.

4.1.2. Demografi Responden

Hasil analisa data karakteristik respoiden berdasarkan demografi responden diketahui bahwa rata-rata pegawai yang mengisi kuesioner berusia paling muda 22 tahun dan paling senior 56 tahun dengan jumlah responden pegawai perempuan sebanyak 104 orang dan laki-laki 109 orang.

4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis statistik deskriptif berfungsi sebagai gambaran umum jawaban responden melalui kuesioner yang disebar kepada pegawai Bank BRI. Kuesioner penelitian ini disebar guna untuk mendapatkan gambaran seluruh variable dalam penelitian, yaitu variable *knowledge sharing*, keterlibatan karyawan, orientasi belajar dan kinerja inovasi. Analisa dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala likert 1-5 (sangat tidak setuju – sangat setuju). Analisis deskriptif variable berfungsi untuk mentelaah data berdasarkan hasil yang diperoleh dari jawaban responden terhadap masing-masing pertanyaan yang mewakili indikator pengukur variable.

4.2.1. Deskripsi Variabel *Knowledge Sharing*

Variabel *knowledge sharing* memiliki 6 indikator yang terbagi menjadi *explicit knowledge* dan *tacit knowledge*. Unsur indikator *explicit knowledge* terdiri atas :

KS 1 = Menyusun sistem manajemen

KS 2 = Menyusun filling dokumen

KS 3 = Pengetahuan yang terstruktur

Kemudian untuk *tacit knowledge* terdiri atas :

KS 4 = Bersedia berbagi pengalaman manajemen

KS 5 = Berbagi pengetahuan melalui komunikasi, pertukaran dan pelatihan karyawan

KS 6 = Melalui pengetahuan dapat memperoleh dalam pemecahan masalah, inovasi dan membuat keputusan tentang prospek nasabah

Untuk hasil statistik masing-masing indikator dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 4. 3 Statistik Deskriptif *Knowledge Sharing*

Kode	Mean	Standart Deviasi	Kriteria
KS 1	4.732	0.493	Tinggi
KS 2	4.704	0.523	Tinggi
KS 3	4.742	0.469	Tinggi
KS 4	4.549	0.525	Tinggi
KS 5	4.587	0.492	Tinggi
KS 6	4.516	0.536	Tinggi
Rata-rata total	4.638		Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil analisa pada tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata (*mean*) penelitian responden terhadap variabel *knowledge sharing* termasuk dalam kriteria tinggi dengan rata-rata total sebesar 4.638. rata-rata tinggi menunjukkan bahwa *knowledge sharing* telah dijalankan dengan baik oleh para pegawai BRI (khususnya) terhadap pegawai PNM dan Pegadaian. Dengan nilai tertinggi ada di indikator KS 3 (*explicit*) yaitu “pengetahuan yang terstruktur dalam arsip dokumen” dengan *mean* 4.742. Hal ini dapat disimpulkan bahwa berbagi pengetahuan yang dijalankan antar *Top Manager* BRI, PNM dan Pegadaian sudah saling terbuka dan mendokumentasikan dan merefleksikan garis-garis dan haluan besar

kolaborasi 3 perusahaan tersebut ke dalam arsip dokumen yang terstruktur dengan baik. Selain itu, indikator dengan *mean* terendah adalah KS 6 (*tacit*) ”pemecahan masalah, inovasi dan membuat keputusan tentang prospek nasabah” dengan skor 4.516. Itu menunjukkan walaupun berbagi pengetahuan mulai dari *explicit knowledge* hingga *tacit knowledge* sudah dijalankan dengan baik dan skor nilai masuk kriteria relatif tinggi, namun cara untuk pemecahan masalah dalam membuat keputusan agar hasil prospek nasabah baru dapat di *approve* antara BRI, PNM, dan Pegadaian masih kurang.

4.2.2. Deskripsi Variabel Keterlibatan Karyawan

Variabel keterlibatan karyawan memiliki 3 indikator yaitu vigor/kekuatan (KI-1), Dedikasi (KI-2), Absorption (KI-3). Hasil statistik masing-masing indikator dapat dijelaskan dalam tabel berikut :

Tabel 4. 4 Statistik deskriptif Keterlibatan Karyawan

Kode	Mean	Standart Deviasi	Kriteria
KK 1	4.695	0.570	Tinggi
KK 2	4.732	0.443	Tinggi
KK 3	4.732	0.443	Tinggi
Rata-rata total	4.720		Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil analisa pada tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata (*mean*) penelitian responden terhadap variabel keterlibatan karyawan termasuk dalam kriteria tinggi dengan rata-rata total sebesar 4.720. rata-rata tinggi menunjukkan bahwa BRI, PNM dan Pegadaian memiliki karyawan dengan semangat dan mental yang

baik dalam bekerja, memiliki dedikasi tinggi untuk perusahaan, dan memiliki konsentrasi yang baik dalam fokus bekerja. Dengan nilai tertinggi ada di indikator KK 2 & 3 yaitu “antusias dan dedikasi tinggi, dan konsentrasi dalam pekerjaan” dengan *mean* kedua variabel tersebut sebesar 4.732. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pekerja BRI, PNM dan Pegadaian memiliki integritas yang baik dan antusiasme berbaaur dan bekerjasama dengan rekan baru dan terlibat aktif dalam penyelesaian tugas baru dan pekerjaan yang diberikan. Karena keterlibatan karyawan bisa dikatakan sebagai aset perusahaan yang dapat memacu perkembangan perusahaan. Sedangkan indikator dengan nilai terendah ada di KK-1 “konsentrasi mempengaruhi dalam bekerja” dengan *mean* sebesar 4.695. Dapat diambil kesimpulan bahwa KK-1 memiliki rata-rata tinggi namun masih relatif rendah dibanding variabel KK lainnya. Ini berarti para pegawai yang terlibat dalam kolaborasi BRI, PNM dan Pegadaian walaupun telah memiliki semangat dan energi yang baik dalam bekerja, namun mental mereka belum sepenuhnya baik. Mungkin itu dikarenakan, dengan *holding* nya BRI, PNM dan Pegadaian pastinya beban kerja mereka akan semakin bertambah. Sehingga dibutuhkan *effort* lebih dalam bekerja.

4.2.3. Deskripsi Variabel Orientasi Belajar

Variabel orientasi belajar memiliki 7 indikator yaitu sebagai berikut :

OB 1 = Berkomitmen untuk belajar sesuatu yang baru untuk menunjang jobdesk yang dimiliki

OB 2 = Terbuka dengan pemikiran baru

OB 3 = Terus meningkatkan keterampilan penjualan

OB 4 = Membuat kesalahan menjual adalah bagian proses dari belajar

OB 5 = Tidak banyak hal baru yang dipelajari tentang proses menjual produk bank

OB 6 = Selalu belajar hal baru tentang nasabah

OB 7 = Perlu menghabiskan banyak waktu untuk mempelajari pendekatan aplikasi baru untuk berurusan dengan nasabah

Untuk hasil statistik masing-masing indikator akan dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 4. 5 Statistik Deskriptif Orientasi Belajar

Kode	Mean	Standart Deviasi	Kriteria
OB 1	4.714	0.492	Tinggi
OB 2	3.859	1.130	Sedang
OB 3	4.545	0.593	Tinggi
OB 4	2.404	0.491	Rendah
OB 5	1.587	0.492	Sangat Rendah
OB 6	4.676	0.551	Tinggi
OB 7	4.329	0.808	Tinggi
Rata-rata total	3.731		Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata (*mean*) variabel Orientasi Belajar sebesar 3.731. Rata-rata yang tinggi menunjukkan bahwa BRI, PNM dan BRI memiliki karyawan dengan

komitmen terus belajar hal baru, terbuka dengan pemikiran baru, akan terus meningkatkan keterampilan dalam menjual produk perbankan, meminimalisir kesalahan dalam menjual produk agar tidak terjadi *fraud*, akan terus mempelajari hal baru tentang proses menjual produk maupun mempelajari nasabahnya, dan mempelajari aplikasi produk bank sebelum *approve* untuk pembiayaan calon nasabah baru maupun *existing*. Penilaian tertinggi ada di indikator OB-1 “Berkomitmen untuk belajar sesuatu yang baru untuk menunjang jobdesk yang dimiliki” dengan skor *mean* 4.714. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kolaborasi BRI, PNM dan Pegadaian memiliki karyawan yang berkomitmen untuk selalu belajar hal apapun untuk menunjang jobdesk yang diberikan. Tentunya, kolaborasi perusahaan tersebut pastinya akan menghadirkan sistem, budaya maupun produk baru yang mau tidak mau setiap karyawan khususnya marketing harus memiliki komitmen kuat untuk tetap menjalankan tugas baru yang diberikan.

Kemudian untuk penilaian terendah ada di indikator OB-5 yaitu “Tidak banyak hal baru yang dipelajari tentang proses menjual produk bank” dengan skor *mean* 1.587. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kolaborasi BRI, PNM dan Pegadaian memiliki karyawan (khususnya marketing) yang memiliki integritas yang tinggi dalam bekerja. Salah satunya yaitu mereka selalu mempelajari cara baru yang diberikan perusahaan maupun improvisasi tentang proses menjual produk.

Sejauh improvisasi mereka tidak melanggar prosedur dan kode etik yang diberikan.

Kemudian terendah kedua yaitu indikator OB-4 “Membuat kesalahan menjual adalah bagian proses belajar “ dengan skor *mean* 2.404. Hasil itu dapat disimpulkan bahwa karyawan memiliki kehati-hatian dan tidak asal dalam menjual produk bank/memberikan kredit kepada calon debiturnya. Karena dengan adanya kesalahan dalam proses awal akan sangat rentan dalam *fraud* dan kualitas kredit yang diberikan itu sendiri.

4.2.4. Deskripsi Variabel Kinerja Inovasi

Variabel Kinerja Inovasi memiliki 3 indikator yang terdiri dari KI-1 “Apakah perlu adanya perubahan desain branding logo”, KI-2 “Inovasi dalam hal teknis”, dan KI-3 “Pengembangan produk”. Untuk hasil statistik masing-masing indikator dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4. 6 Statistik deskriptif Kinerja Inovasi

Kode	Mean	Standart Deviasi	Kriteria
KI-1	4.592	0.546	Tinggi
KI-2	4.779	0.437	Tinggi
KI-3	4.746	0.435	Tinggi
Rata-rata total	4.706		Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil tabel diatas, dapat diketahui bahwa *mean* untuk rata-rata total indikator variabel kinerja inovasi tabel diatas sebesar 4.706. Rata-rata yang tinggi menunjukkan bahwa BRI telah

memiliki kinerja yang baik dalam inovasi teknis, uniknya dengan menghadirkan kolaborasi dengan PNM dan Pegadaian. Dimana pegadaian disini bisa dikata bukan merupakan entitas perbankan. Selain itu, pengembangan produk yang telah diajalkan yaitu produk tabungan Simpedes UMI yang sasaran pelayanannya masyarakat ultra mikro. Dan beberapa kantor BRI telah membuat branding logo dengan PNM dan Pegadaian. Sebagai percontohnya ada di BRI Unit Mugas Semarang, BRI Unit Pecalungan Batang, BRI Unit Talang Tegal.

Penilaian tertinggi ada di indikator KI-2 dengan *mean* sebesar 4.779. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa BRI, PNM dan Pegadaian telah melakukan inovasi teknik yang baik. Seperti contoh produk Simpedes UMI dimana inovasi teknisnya nasabah diberi kemudahan dengan adanya fitur menarik seperti setoran awal dan saldo minum Rp. 0, biaya admin bulanan Rp. 0 dan telah terkoneksi dengan *e-banking*.

Kemudian untuk penilaian terendah ada di indikator KI-1 dengan *mean* sebesar 4.592. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa walau branding logo, pengembangan produk dan inovasi teknis telah dijalankan BRI, PNM dan Pegadaian dengan baik namun untuk branding logo di kantor-kantor BRI, PNM dan Pegadaian relatif belum sepenuhnya dijalankan. Saat ini masih hanya terfokus di salah satau kantor unit percontohan, seperti BRI Unit Mugas, BRI Unit Pecalungan, BRI Unit Talang.

4.3. Analisis Uji Instrumen

4.3.1. Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model *outer loading* menentukan bagaimana mengukur variabel laten. Evaluasi *outer model*, dengan cara menguji internal *convergent validity* (indikator *reliability* dan AVE), *consistency reliability* (*cronbach's alpha* dan *composite reliability*), dan *discriminant validity* (*Fornell-Larcker*, *Cross Loading*, dan HTMT).

4.3.1.1. *Covergent Validity*

1) *Outer Loading*

Nilai *outer loading* mengidentifikasi korelasi antara skor item (indikator) dengan konstruk atau variabel (Hair, 2006). Nilai *loading factor* > 0.7 akan dikatakan ideal, artinya indikator tersebut dikatakan valid untuk mengukur konstraknya. Hal ini berdasarkan teori Chin yang menyatakan bahwa *loading factor* yang lebih dari 0.70 lebih diharapkan lebih baik. Dengan demikian, nilai *loading factor* < 0.70 harus dikeluarkan dari model (drop). Dari hasil analisa model pengukuran *outer loading*, akan diketahui adanya variabel yang nilai faktor loadingnya < 0.70 .

Uji Validitas Tahap 1

Dibawah ini adalah hasil pengujian validitas tahap 1 untuk mengetahui nilai awal dari *loading faktor* yang bersumber dari skor kuesioner yang disebar :

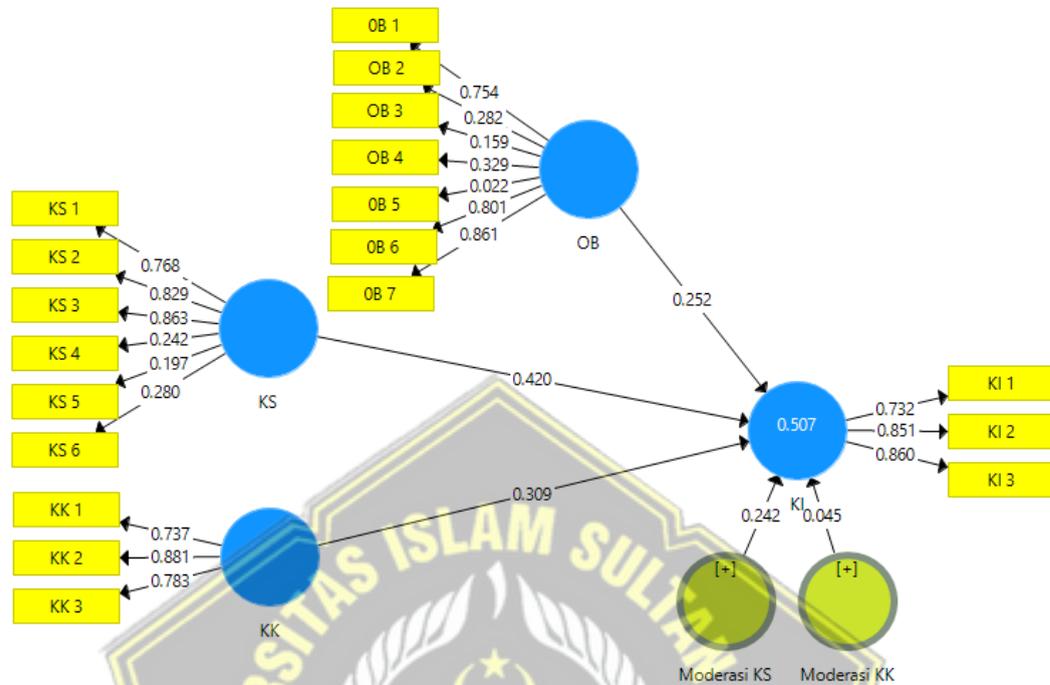
Tabel 4. 7 Hasil Uji Validitas Tahap 1

Variabel	Indikator	Outer Loadings
<i>Knowledge Sharing</i>	KS 1	0.768
	KS 2	0.829
	KS 3	0.863
	KS 4	0.242
	KS 5	0.197
	KS 6	0.280
Keterlibatan Karyawan	KK 1	0.737
	KK 2	0.881
	KK 3	0.783
Orientasi Belajar	OB 1	0.754
	OB 2	0.282
	OB 3	0.159
	OB 4	0.329
	OB 5	0.022
	OB 6	0.801
	OB 7	0.861
Kinerja Inovasi	KI 1	0.732
	KI 2	0.851
	KI 3	0.860

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Tabel di atas menunjukkan hasil uji validitas tahap 1. Dari output tersebut dapat diketahui bahwa indikator KS 4,5,6, OB 2,3,4,5 tidak valid karena nilai *loading factor* <0.7. Sehingga perlu mengeliminasi variabel tersebut dan melakukan uji ulang dengan cara indikator tersebut dikeluarkan kemudian dilakukan uji validitas tahap 2. Model hasil uji validitas tahap 1 terlihat dibawah ini :

Gambar 4. 1 Model Uji Validitas Tahap 1



Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Uji Validitas Tahap 2 :

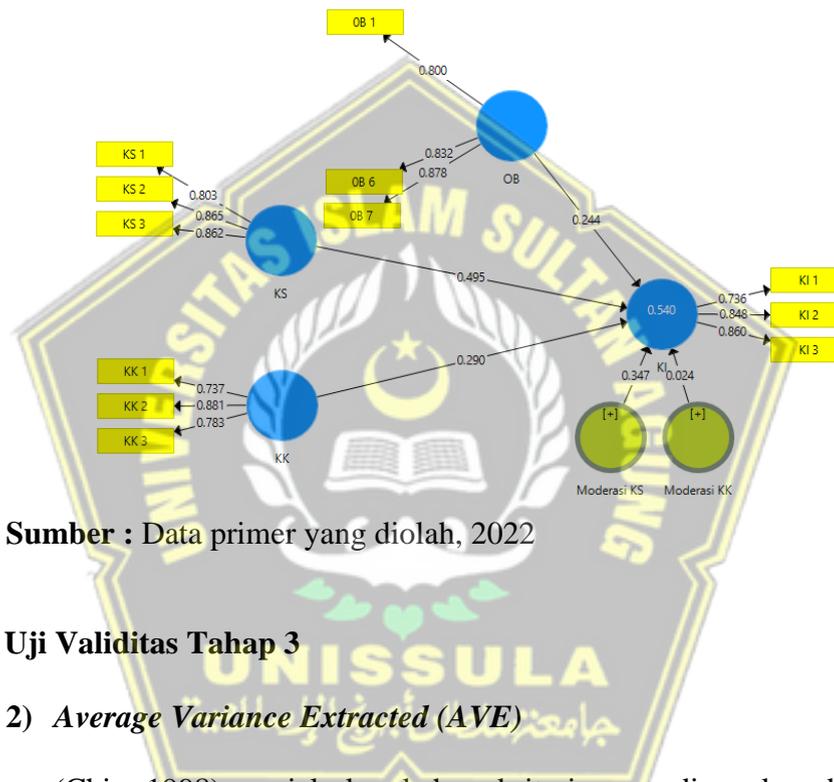
Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas Tahap 2

Variabel	Indikator	Outer Loadings
Knowledge Sharing	KS 1	0.803
	KS 2	0.865
	KS 3	0.862
Keterlibatan Karyawan	KK 1	0.737
	KK 2	0.881
	KK 3	0.783
Orientasi Belajar	OB 1	0.800
	OB 6	0.778
	OB 7	0.761
Kinerja Inovasi	KI 1	0.736
	KI 2	0.848
	KI 3	0.860

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Tabel di atas menunjukkan hasil dari uji validitas tahap 2. Dari output tersebut dapat diketahui bahwa semua output indikator semuanya telah valid karena nilai *loading factor* semua sudah >0.7 . Model hasil uji validitas tahap 2 bisa dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 4. 2 Model Uji Validitas Tahap 2



Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Uji Validitas Tahap 3

2) *Average Variance Extracted (AVE)*

(Chin, 1998) menjelaskan bahwa kriteria yang digunakan dalam AVE adalah > 0.5 . Karena Jika nilai AVE di atas 0.50 maka konstruk tersebut akan mampu menjelaskan setidaknya rata-rata 50% dari varian itemnya.

Tabel 4. 9 Nilai AVE

Variabel	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
<i>Knowledge Sharing</i>	0,711
Keterlibatan Karyawan	0,644
Orientasi Belajar	0,701
Kinerja Inovasi	0,666

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Dari hasil tabel 4.10 dapat dilihat bahwa nilai AVE pada variabel *Knowledge Sharing*, Keterlibatan Karyawan, Orientasi Belajar, dan Kinerja Inovasi semuanya $>0,50$. Nilai AVE 0,50 atau lebih tinggi menunjukkan bahwa secara rata-rata, konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya. Dan sebaliknya, apabila AVE $<0,50$ menjelaskan apabila rata-rata lebih banyak varian tetap dalam kesalahan item daripada dalam varian yang dijelaskan oleh konstruk. Ini menunjukkan bahwa semua variabel *Knowledge Sharing*, Keterlibatan Karyawan, Orientasi Belajar, dan Kinerja Inovasi semuanya valid karena memiliki nilai AVE $>0,50$. Sehingga semua variabel telah memenuhi *rule of thumb*.

4.3.1.2. *Internal Consistency Reliability*

1) *Cronbach's Alpha*

Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* $>0,70$.

Tabel 4. 10 Nilai Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
<i>Knowledge Sharing</i>	0.798
Keterlibatan Karyawan	0.722
Orientasi Belajar	0.795
Kinerja Inovasi	0.747

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Dari hasil tabel 4.10 pada variabel *knowledge sharing*, keterlibatan karyawan, orientasi belajar, dan kinerja inovasi semuanya memiliki

nilai $>0,70$. Hasil tersebut menunjukkan pengujian *cronbach's alpha* pada semua variabel dalam reliabilitas baik dan valid.

2) *Composite Reliability*

Pengujian lainnya menggunakan *composite reliability*, dimana suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* $>0,70$.

Tabel 4. 11 *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability
<i>Knowledge Sharing</i>	0.881
Keterlibatan Karyawan	0.844
Orientasi Belajar	0.875
Kinerja Inovasi	0.856

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Dari hasil tabel diatas pada variabel *knowledge sharing*, keterlibatan karyawan, orientasi belajar, dan kinerja inovasi memiliki nilai CR $>0,70$. Suatu pengukuran dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik untuk mengukur setiap variabel latennya apabila memiliki korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang diujikan valid dan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

4.3.1.3. *Discriminant Validity*

Untuk menguji validitas diskriminan, peneliti menggunakan Fornell- Larcker dan HTMT (*heterotrait- monotrait ratio of correlations*) (Henseler et al., 2014). Dalam Fornell- Larcker, nilai root

of AVE square (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT kurang dari 1.

1) *Fornell-Larcker*

Tabel 4. 12 *Fornell-Larcker* (Nilai Korelasi)

Variabel	KI	KK	KS	OB
KI	0,816			
KK	0,582	0,802		
KS	0,542	0,445	0,843	
OB	0,552	0,634	0,636	0,837

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Dari hasil tabel 4.12 menunjukkan bahwa hasil dari *fornell-larcker* meyakinkan validitas diskriminan dimana nilai akar kuadrat AVE untuk setiap variabel lebih tinggi dari pada nilai kolerasi variabel laten tersebut dengan seluruh variabel laten lainnya. Nilai kolerasi setiap variabel laten dapat dilihat di tabel *Fornell-Larcker* warna kuning. Variabel kinerja inovasi memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,816, variabel keterlibatan karyawan memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,802, variabel *knowledge sharing* memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,842, dan variabel orientasi belajar memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,837. Maka dapat disimpulkan bahwa hasil dari variabel *knowledge sharing*, keterlibatan karyawan, orientasi belajar, dan kinerja inovasi memiliki validitas diskriminan yang baik dan valid.

2) *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Tabel 4. 13 *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Variabel	KI	KK	KS	OB
KI				
KK	0,786			
KS	0,692	0,598		
OB	0,676	0,845	0,806	

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Hasil dari nilai HTMT diatas per variabel menunjukkan semuanya <1 . Henseler et al., (2014) merekomendasikan bahwa nilai HTMT tidak boleh melebihi 0.90. jika model jalur menyertakan konstruk yang secara konsep serupa. Dengan kata lain, nilai HTMT pada tabel 4.13 yang semuanya <0.90 menunjukkan validitas dikriminan yang baik. Dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk pengukuran dengan dua metode yaitu *Fornell Larcker* dan HTMT semuanya dalam kriteria valid dan memiliki nilai diksriminan yang baik.

4.3.2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural atau *inner model* memiliki tujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. *Inner model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian (Jaya, 2008). Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R- square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk Q2 predictive relevance, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

4.3.2.1. *Coefficient of Determination (R-Square)*

Ukuran yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi model struktural adalah koefisien determinasi (nilai R^2). Menurut Hair et al., (2012) Pengujian pada model struktural dievaluasi dengan memperhatikan persentase varian yang dijelaskan, yaitu melihat nilai R^2 untuk variabel laten endogen. Nilai R-square 0.75, 0.50, 0.25 menunjukkan bahwa kemampuan variabel endogen dalam memprediksi model adalah (kuat, moderat, atau lemah).

Tabel 4. 14 *Coefficient of Determination (R-Square)*

	R Square	Adjusted R Square
Kinerja Inovasi	0,540	0,529

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Hasil koefisien determinasi pada tabel 4.14 menunjukkan nilai R-Square dari variabel kinerja inovasi sebesar (0,540). Dapat disimpulkan bahwa variabel laten kinerja inovasi sudah masuk ke dalam kriteria dan mempunyai kemampuan prediksi yang moderat terhadap variabel eksogen *knowledge sharing*, keterlibatan karyawan, dan orientasi belajar. Dapat dikatakan bahwa pengaruh *knowledge sharing*, keterlibatan karyawan, dan orientasi belajar terhadap kinerja inovasi memberikan nilai sebesar 0,540 dan dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk kinerja inovasi yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk *knowledge sharing*, keterlibatan karyawan, dan orientasi belajar adalah sebesar 54%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Total nilai R^2 berfungsi untuk menghitung *Goodness of Fit* (GOF) model.

4.3.2.2. *Effect Size (F-Square)*

Effect Size (f-square) mengindikasikan bahwa variabel eksogen memiliki pengaruh besar terhadap variabel endogen, dengan kriteria (0.02 = lemah, 0.15 = moderat, 0.35 = kuat).

Tabel 4. 15 *Effect Size (F-Square)*

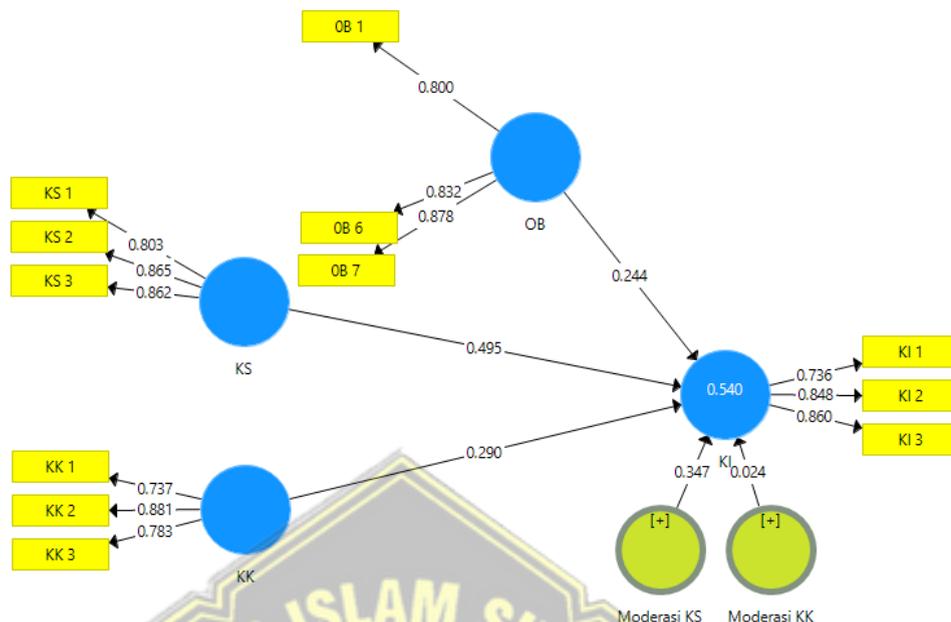
	Kinerja Inovasi
Kinerja Inovasi	
Keterlibatan Karyawan	0,069
Knowledge Sharing	0,204
Orientasi Belajar	0,053

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Dapat dilihat dari tabel 4.15, nilai f-square menggambarkan pengaruh variabel eksogen keterlibatan karyawan memberikan pengaruh (0,069 = lemah) terhadap kinerja inovasi, variabel *knowledge sharing* juga berpengaruh (0,204 = moderat) terhadap kinerja inovasi, Sedangkan variabel moderating orientasi belajar berpengaruh (0,053 = lemah) terhadap kinerja inovasi.

4.3.2.3. *Predictive Relevance*

Cross-validated Redudancy (Q-square) merupakan suatu cara untuk menguji predictive relevance. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan $Q^2 < 0$ menunjukan bahwa model kurang predictive relevance (Ghozali, 2008). Dengan menggunakan indeks *communality* dan *redudancy* dapat mengestimasi kualitas model struktural penelitian.



Gambar 4.3 Predictive Relevance

Selain mengevaluasi besarnya nilai R^2 sebagai kriteria akurasi prediksi, peneliti juga harus memeriksa nilai Q^2 (Geisser, 1974; Stone, 1974). Ukuran ini merupakan indikator kekuatan prediksi model out-of-sample atau relevansi prediktif. Ketika model jalur PLS menunjukkan relevansi prediktif, secara akurat memprediksi data yang tidak digunakan dalam estimasi model. Dalam model struktural, nilai Q^2 yang lebih besar dari nol untuk variabel laten endogen reflektif spesifik menunjukkan relevansi prediktif model jalur untuk konstruk dependen tertentu. Nilai Q^2 diperoleh dengan menggunakan prosedur blindfolding untuk jarak penghilangan yang ditentukan oleh titik data. Blindfolding adalah teknik penggunaan kembali sampel yang menghilangkan setiap titik data dalam indikator konstruk endogen dan memperkirakan parameter dengan titik

data yang tersisa (Chin, 1998; Henseler et al., 2009; Tenenhaus et al., 2005).

Tabel 4. 16 Predictive Relevance (Q-Square)

Variabel	CV Commonality	CV Redudancy
<i>Knowledge Sharing</i>	0.408	
Keterlibatan Karyawan	0.300	
Orientasi Belajar	0.393	
Kinerja Inovasi	0.335	0.314

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Hasil uji hipotesis *cross-validation*, indeks *communality* dan *redundancy* mengestimasi kualitas model struktural penelitian. Ini menunjukkan bahwa *cross validation communality* secara global memastikan bahwa kualitas model struktural sesuai dengan indeks positif untuk semua blok, dengan mempertimbangkan model pengukuran secara keseluruhan. Selain itu, matrik untuk mengevaluasi kualitas setiap persamaan struktural tersedia dalam indeks CV *redundancy*. Nilai indeks ini harus positif untuk semua konstruk endogen (Tenenhaus et al., 2008).

Penelitian ini memberikan validitas model prediktif yang sama dan sesuai (fit model) kerana semua variabel laten mempunyai nilai *cross validation (CV) redundancy* dan *communality* positif dan lebih dari 0 (>0). Tabel. 4.15 dan Gambar 4.4 menunjukkan nilai Q-square semua variabel dependen >0. Maka dapat disimpulkan bahwa kualitas model struktural pada penelitian ini sudah sesuai atau disebut sudah menjadi fit model.

4.3.2.4. Uji Hipotesis

Uji signifikansi hipotesis dapat dilakukan melalui menu bootstapping pada SmartPLS dengan melihat tabel *Path Coefficients* dalam kolom t-statistik dan ρ -values. Pengujian hipotesis ini menggunakan kriteria signifikansi nilai ρ -value $<0,05$ dan nilai signifikansi sebesar 5%. Path Coefficient dinilai signifikan apabila t-statistik $>1,96$. Untuk mengetahui besar pengaruh hubungan dapat dilikat melalui koefisien jalur, dengan kriteria apabila koefisien jalur dibawah 0,30 memberikan pengaruh moderat, 0,30 – 0,60 kuat, lebih dari 0,60 sangat kuat. Terdapat empat hipotesis pada inner model dalam penelitian ini, yaitu :

1. Ho : *Knowledge sharing* secara signifikan tidak berpengaruh terhadap kinerja inovasi
 H1 : *Knowledge sharing* secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja inovasi
2. Ho : Keterlibatan karyawan secara signifikan tidak berpengaruh terhadap kinerja inovasi
 H2 : Keterlibatan karyawan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja inovasi
3. Ho : Orientasi belajar tidak memoderasi hubungan antara *knowledge sharing* dan kinerja inovasi
 H3 : Orientasi belajar memoderasi hubungan antara *knowledge sharing* dan kinerja inovasi

4. Ho : Orientasi belajar tidak memoderasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja inovasi

H4 : Orientasi belajar memoderasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja inovasi

Tabel 4. 17 Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Keterlibatan Karyawan -> Kinerja Inovasi	0,290	0,302	0,087	3,320	0,001
<i>Knowledge Sharing</i> -> Kinerja Inovasi	0,495	0,493	0,096	5,156	0,000
Moderasi KK -> Kinerja Inovasi	0,024	0,027	0,080	0,301	0,763
Moderasi KS-> Kinerja Inovasi	0,347	0,333	0,074	4,699	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Hasil uji inner model seperti tercantum pada tabel diatas menunjukkan dari empat jalur hubungan yang signifikan pada $\alpha = 0,05$. Berdasarkan tanda pada koefisien serta hubungan formatif terhadap variabel, dapat diterjemahkan sebagai berikut :

Hasil Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 dari penelitian ini adalah semakin tinggi karyawan BRI, PNM, dan Pegadaian memiliki keterlibatan dalam aktivitas pekerjaan dan program kolaborasi yang dijalankan, maka semakin mudah program tersebut dijalankan dalam meningkatkan kinerja inovasinya. Variabel keterlibatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja inovasi dengan koefisien jalur (O) sebesar 0,290 dan nilai t -

statistic sebesar 3,320 dengan tingkat signifikansi $0,001 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja inovasi. Koefisien yang bertanda positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi BRI, PNM dan Pegadaian memiliki keterlibatan karyawan maka akan semakin tinggi juga kinerja inovasi yang dijalankan yaitu kolaborasi antar ketiga perusahaan tersebut. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara keterlibatan karyawan terhadap kinerja inovasi, **diterima**.

Hasil Uji Hipotesis 2 :

Hipotesis 2 dari penelitian ini adalah semakin tinggi kolaborasi BRI, PNM, dan Pegadaian memiliki *knowledge sharing* dalam aktivitas usahanya maka semakin mudah program dijalankan dalam meningkatkan kinerja inovasinya. Variabel *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi dengan koefisien jalur (O) sebesar 0,495 dan nilai *t-statistic* sebesar 5,156 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja inovasi. Koefisien yang bertanda positif ini menunjukkan bahwa semakin tinggi BRI, PNM dan Pegadaian memiliki *knowledge sharing* maka akan semakin tinggi juga kinerja inovasi yang dijalankan yaitu kolaborasi antar ketiga perusahaan tersebut. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara keterlibatan karyawan terhadap kinerja inovasi, **diterima**.

Hasil Uji Hipotesis 3 :

Hasil pengujian hipotesis 3 memberikan hasil bahwa orientasi belajar memoderasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja inovasi dengan koefisien jalur (O) sebesar 0.024 dan nilai t-statistic sebesar 0,301 dengan tingkat signifikansi $0.763 > 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa orientasi belajar tidak dapat memoderasi hubungan keterlibatan karyawan terhadap kinerja inovasi. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa orientasi belajar memiliki efek moderasi pada hubungan keterlibatan karyawan dan kinerja inovasi, **ditolak**.

Hasil Uji Hipotesis 4 :

Hasil pengujian hipotesis 4 memberikan hasil bahwa orientasi belajar memoderasi hubungan antara *knowledge sharing* dan kinerja inovasi dengan koefisien jalur (O) sebesar 0.347 dan nilai t-statistic sebesar 4,699 dengan tingkat signifikansi $0.000 < 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa orientasi belajar memiliki efek moderasi pada hubungan *knowledge sharing* dan kinerja inovasi. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa orientasi belajar memiliki efek moderasi pada hubungan *knowledge sharing* dan kinerja inovasi, **diterima**.

4.4. Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1. Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Inovasi

Hasil daripada pengujian hipotesis dalam penelitian ini, *knowledge sharing* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja inovasi.

Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi *knowledge sharing* antar pegawai BRI, PNM dan Pegadaian maka akan meningkatkan kinerja inovasi yang telah diciptakan yaitu kolaborasi antar ketiga perusahaan tersebut.

(Chang et al. 2017) menyatakan bahwa *Knowledge sharing* merupakan konsep yang jauh lebih luas daripada berbagi pengetahuan biasa, karena maknanya lebih sebagai prosedural atau interaksi sosial dalam bertukar pengetahuan. Dengan *knowledge sharing* karyawan akan mampu memanfaatkan informasi dan pengetahuan yang ada dengan sebaik-baiknya dalam tujuan untuk pengembangan perusahaan (Stelmaszczyk, 2020). Dalam hal ini BRI telah menjalankan terobosan baru yaitu dengan menggandeng PNM dan Pegadaian untuk berkolaborasi bersama.

Knowledge sharing memiliki dua aktifitas inti yaitu *collecting* dimana karyawan mampu mengumpulkan dan menghimpun pengetahuan dan *donating* dimana pengetahuan atau informasi yang didapatkan mampu dibagikan antar karyawan lainnya (Kang & Lee, 2017). Dan hasil daripada *knowledge sharing* yang telah dijalankan oleh BRI, PNM dan Pegadaian yaitu terciptanya produk simpedes UMI yang dapat melayani bahkan hingga masyarakat kategori ultramikro.

Penelitian saya ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mehdi Bagherzadeh, et all, 2018 dengan sampel beberapa perusahaan dengan klasifikasi industri standar (pertanian, kehutanan, perikanan, etc)

yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja inovasi. Sedangkan penelitian ini menggunakan sampel perusahaan BRI yang berkolaborasi dengan PNM dan Pegadaian. Hasil penelitian ini menjelaskan, dengan berkolaborasi dengan mitra eksternal akan memberikan perusahaan akses terhadap ide, keterampilan, dan pengetahuan eksternal yang berharga.

4.4.2. Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Inovasi

Berdasarkan hasil dalam penelitian ini menyatakan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja inovasi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan BRI, PNM dan Pegadaian telah terlibat aktif dalam mendukung program kolaborasi yang dijalankan. Sehingga program tersebut dapat berjalan dengan baik dan memfasilitasi hingga masyarakat ultramikro.

Pada dasarnya, keterlibatan memberikan motivasi kepada karyawan untuk melampaui tanggungjawab dan tugas yang diberikan. Ketika karyawan mau terlibat aktif dalam perusahaan, mereka akan lebih melihat nilai yang didapat dalam kontribusi mereka kepada perusahaan dan memang ingin benar-benar sukses bersama tim. Keterlibatan merupakan tingkat komitmen dan antusiasme yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki antusiasme tinggi terhadap pekerjaan, totalitas dalam kegiatan kerja dan gigih dalam menghadapi tantangan dan rintangan yang ada merupakan ciri karyawan yang

memiliki perasaan untuk terlibat yang tinggi terhadap pekerjaan yang ada (Bakker, 2017).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Daniel Trabucchi., et all (2020) dimana secara khusus, penelitian tersebut berfokus pada 2 kategori keterlibatan yaitu didalam internal perusahaan dan eksternal perusahaan. Disatu sisi, didalam internal perusahaan adalah karyawan dan para manajer. Kemudian untuk eksternal adalah *customer* dan pemangku kepentingan. Disisi lain, dalam penelitian saya ini bahwa keterlibatan karyawan internal telah mendukung dengan penuh semangat kebijakan inovasi kolaborasi yang dicanangkan oleh pemangku kepentingan antar 3 perusahaan yaitu BRI, PNM dan Pegadaian. Dimana manfaatnya yaitu masyarakat dengan kategori ultramikro dapat terlayani dengan baik.

4.4.3. Orientasi Belajar Memoderasi Knowledge Sharing dan Kinerja Inovasi

Dari hasil uji penelitian ini didapat hasil bahwa orientasi belajar mampu memoderasi hubungan antara *knowledge sharing* dan kinerja inovasi. Itu maknanya, SDM yang dimiliki BRI, PNM dan Pegadaian telah memiliki kreativitas dalam menghasilkan ide untuk dilakukannya inovasi berani dengan mengkolaborasikan ketiga perusahaan tersebut. Orientasi belajar dengan keterbukaan pengetahuan antar karyawan merupakan faktor penting dalam meraih perilaku kerja yang inovatif.

Karena semakin karyawan aktif dan terlibat dalam orientasi belajar yang tinggi maka inovasi perusahaan juga akan cepat teraih.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Igor Dukeov, et all (2020) dengan studi di perusahaan manufaktur Rusia. Bahwa perusahaan harus berkomitmen untuk terus belajar dan mengembangkan budaya perusahaan yang berpikiran terbuka, dan terus memperbarui proses bisnisnya.

4.4.4. Orientasi Belajar Memoderasi Keterlibatan Karyawan dan Kinerja Inovasi

Dari hasil uji penelitian ini didapat hasil bahwa orientasi belajar tidak mampu memoderasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja inovasi. Belajar sangat diperlukan untuk menumbuhkan kreativitas dan ide dalam konteks pengembangan perusahaan. Kemudian dari ide tersebut akan diimplementasikan dalam sebuah perilaku yang dimana karyawan dituntut dapat komitmen dan terlibat dalam kesuksesan program yang dijalankan oleh perusahaan. Dalam hal ini, SDM BRI, PNM dan Pegadaian juga sangat terbuka dengan pemikiran baru dimana karyawan sangat antusias dan berdedikasi dalam bekerja. Jika dikaitkan, keterlibatan karyawan BRI dalam holding dengan PNM dan Pegadaian masih terbatas hanya dalam beberpa kantor percontohan saja. Sehingga, sebagian banyak pegawai BRI masih belum sepenuhnya terlibat dalam proses memasarkan produk hasil holding ketiga perusahaan tersebut. Dan di dalam kantor percontohan tersebut juga hanya ada beberapa perwakilan

pegawai PNM dan Pegadaian. Dan proses belajar terbatas hanya dalam kultur dan sistem baru hanya di staff CS, Marketing dan tingkat SPV/Kepala Unit.

Disisi lain, penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Igor Dukeov, et all (2020) dengan studi di perusahaan manufaktur Rusia dimana hasil temuannya mendukung proposisi bahwa pembelajaran organisasi turut memainkan peran penting karyawan dalam perusahaan yang terlibat dalam proses inovasi perusahaan dan Yu., et all (2018) menyatakan bahwa keputusan karyawan untuk terlibat atau tidak terlibat dalam perilaku inovatif dipengaruhi oleh motivasi mereka untuk belajar.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis peran orientasi belajar dalam memoderasi pengaruh *konwoledge sharing* dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja inovasi. Kemudian untuk memahami sejauh mana, peran *knowledge sharing* dan keterlibatan karyawan sebagai salah satu peran penting bagi program kolaborasi BRI, PNM dan Pegadaian. Berdasarkan rumusan masalah yang terjadi dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa :

1. *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi. Hal tersebut menandakan bahwa kolaborasi BRI, PNM dan Pegadaian memiliki keterampilan dalam menyelaraskan pengalaman mereka melalui hubungan sinergi *tacit* menjadi *explicit knowledge*. Hal ini menandakan bahwa dalam proses penerapannya, pengetahuan *explicit* lebih mudah karena diperoleh dalam bentuk sistem dokument yang terstruktur.
2. Keterliabatk karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi. Hal itu menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan BRI, PNM dan Pegadaian sangat berperan dalam keberhasilan program kolaborasi ketiga perusahaan tersebut. Dimana dengan adanya dukungan, dedikasi dan keterlibatan karywan maka program kolaborasi ketiga perusahaan tersebut tentunya juga akan berjalan

dengan baik dan akan berdampak positif bagi pelayanan kepada seluruh elemen masyarakat.

3. Orientasi belajar dapat digunakan dalam memoderasi pengaruh *knowledge sharing* dalam meningkatkan kinerja inovasi yang dijalankan oleh BRI, PNM dan Pegadaian. Hal ini menunjukkan bahwa demi suksesnya program yang dijalankan oleh perusahaan tersebut, semua karyawan memiliki komitmen untuk mempelajari sesuatu yang baru demi menunjang jobdesk tambahan yang dibebankan kepada mereka. Sehingga dengan hal tersebut, dapat diharapkan selain program kolaborasi ketiga perusahaan tersebut akan berjalan dengan sukses, juga akan memiliki SDM yang berintegritas tinggi dalam pekerjaan mereka melayani masyarakat/nasabah.
4. Orientasi belajar tidak dapat memoderasi keterlibatan karyawan dalam meningkatkan kinerja inovasi BRI, PNM dan Pegadaian. Hal tersebut mengindikasikan bahwa walau kolaborasi ketiga perusahaan tersebut berjalan dengan baik, namun dari sisi responden hanya terbatas dalam staff CS, Marketing dan pimpinan saja yang memiliki keterkaitan untuk mempelajari hal-hal baru dalam proses holding ketiga perusahaan tersebut. Sehingga hal tersebut kurang mampu memoderasi pada staff lainnya.

5.2. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial akan memberikan orientasi untuk pencapaian perusahaan, sehingga penelitian ini akan memberi rekomendasi kepada para

karyawan BRI, PNM dan Pegadaian untuk meningkatkan kinerja inovasi yang telah dijalankan. Hal ini dapat dilakukan dengan :

1. Meningkatkan kinerja inovasi dengan pengelolaan program kolaborasi yang telah dijalankan melalui pengembangan pengetahuan karyawan, keterlibatan karyawan yang semakin aktif dalam menjual produk-produk bank seperti Simpedes UMI agar masyarakat ultramikro juga dapat terlayani dengan baik
2. Tetap menjaga integritas dan kode etik yang telah ditetapkan perusahaan agar terhindar dari *fraud*. Dan agar dapat menciptakan produk-produk inovasi lainnya yang bisa lebih dinikmati oleh semua kalangan masyarakat.
3. Tetap mengadakan briefing pagi yang disertai dengan karyawan PNM dan Pegadaian untuk saling berbagi informasi update terbaru

5.3. Implikasi Teoritis

Berdasarkan *research framework* yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka hasil teoritis dapat memperkuat konsep-konsep teori yang ada dalam penelitian ini dan dapat memberikan dukungan empiris kepada penelitian-penelitian sebelumnya. Serta penelitian ini dapat mengatasi *research gap* dimana ada perbedaan penelitian terdahulu yang mengatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi. Dan Hasil penelitian ini memberikan kontribusi pada model perkembangan teori SECI yaitu *Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization*. Dimana

teori tersebut memiliki dua indikator utama yaitu Tacit Knowledge dan Explicit Knowledge. Dengan kata lain, proses eksternalisasi explicit knowledge menjadi tacit knowledge yang sudah berhasil dilakukan tentunya akan memaksimalkan pekerjaan dengan dukungan pengelolaan sistem manajemen yang telah terstruktur dengan baik. Dengan sistem manajemen terstruktur dengan baik, akan memungkinkan berbagi pengetahuan lebih efektif dan efisien

Hasil penelitian *knowledge sharing* ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi. Dan penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mehdi Bagherzadeh, et all, (2018) dimana berkolaborasi dengan mitra eksternal untuk menangkap pengetahuan mereka dapat meningkatkan kemampuan pengembangan teknologi perusahaan (yaitu, serangkaian tugas dan prosedur yang menyatukan pengetahuan eksternal dan internal), memungkinkannya menggabungkan sumber daya eksternal dengan lebih baik ke dalam proses inovasi yang dijalankan.

Keterlibatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja inovasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Daniel Trabucchi., et all (2020) dimana keterlibatan antar internal perusahaan dengan pemangku kepentingan diharapkan dapat melayani *customers* lebih baik lagi. Dalam hal penelitian ini, keterlibatan dan keselarasan antar internal maupun pemangku kepentingan telah menghasilkan sebuah inovasi kolaborasi antar BRI, PNM dan Pegadaian.

Dimana outputnya yaitu adanya produk baru Simpedes UMI yang dapat melayani masyarakat ultramikro. Dan Penelitian ini memberikan kontribusi pada teori *Hierarchy of Needs* dimana setiap individu atau seseorang harus memenuhi kebutuhan mendasar Rasa nyaman serta tempat untuk menetap sebelum akhirnya memiliki hasrat dan tumbuh berkembang. Dalam hal ini, karyawan BRI, PNM dan Pegadaian sepenuhnya telah nyaman dalam dunia pekerjaan mereka saat ini (*Highly Engaged*). Dan ini dibuktikan dengan dukungan penuh terhadap proses inovasi holdingnya 3 entitas perusahaan tersebut dan menyadari peran pentingnya mereka terhadap perusahaan

Dan penelitian ini mendukung orientasi belajar untuk memoderasi *knowledge sharing* terhadap kinerja inovasi. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Igor Dukeov, et all (2020) bahwa perusahaan harus berkomitmen untuk terus belajar dan mengembangkan budaya perusahaan yang berpikiran terbuka, dan terus memperbaiki proses bisnisnya.

Disisi lain, penelitian ini kurang mendukung orientasi belajar memoderasi keterlibatan karyawan terhadap kinerja inovasi. Tentunya hal ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Igor Dukeov, et all (2020) dimana hasil temuannya mendukung proposisi bahwa pembelajaran organisasi turut memainkan peran penting karyawan dalam perusahaan yang terlibat dalam proses inovasi dan sejalan dengan Yu., et all (2018) yang menyatakan bahwa keputusan karyawan untuk terlibat atau

tidak terlibat dalam perilaku inovatif dipengaruhi oleh motivasi mereka untuk belajar.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Tentunya penelitian ini juga memiliki keterbatasan yang diharapkan dapat diperbaiki dalam agenda penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan dan saran untuk penelitian ini yaitu :

1. Penyebaran kuesioner ini mayoritas masih dilakukan sebatas di karyawan Bank BRI dan pegawai anak perusahaan. Sebaiknya untuk penelitian yang akan datang, dapat menyebar kuesioner penelitian kepada karyawan PNM dan Pegadaian maupun kepada masyarakat umum ataupun nasabah prioritas
2. Walaupun dalam penelitian ini, kuesioner telah berhasil disebar hingga mencakup beberapa wilayah Indonesia, namun untuk kantor unit BRI yang digunakan sebagai kantor contoh bagi penerapan kolaborasi BRI, PNM dan Pegadaian dalam penelitian ini hanya 3 kantor saja yang semuanya ada di Jawa Tengah. Diharapkan dalam penelitian mendatang, dapat menambah jumlah kantor percontohan agar didapat hasil penelitian yang lebih kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdallah, AB, Obeidat, BY, Aqqad, NO, Al Janini, MNK, & Dahiyat, SE (2017). Model Terintegrasi Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi: Analisis Struktural di Sektor Perbankan Yordania. *Komunikasi dan Jaringan*, 9(1), 28-53. <https://doi.org/10.4236/cn.2017.91002>
- Agolla, JE, & Van Lill, JB (2016). Investigasi empiris terhadap pendorong dan hambatan inovasi di organisasi sektor publik. *Jurnal Internasional Ilmu Inovasi*, 8(4), 404–422, doi: 10.1108/IJIS-06-2016-0006.
- Ahmed Fauzen, Muhammad Iqbal, Yusri Abdillah. (2019), “Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pelanggan, dan Berbagi Pengetahuan Terhadap Kemampuan Inovasi dan Kinerja Bisnis”, *Wacana– Jil. 22, No. 1, Malang*
- Aragon-Correa, J., GarcSayaa-Morales, V. dan Cordon-Pozo, E. (2007), "Kepemimpinan dan organisasi "peran pembelajaran pada inovasi dan kinerja: pelajaran dari Spanyol", *Manajemen Pemasaran Industri*, Jil. 36 No.3, hal.349-359.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Bessant, J. (2003), “Challenges in innovation management”, in *The International Handbook on Innovation*, Pergamon, pp. 761-774
- Boukis, A. (2013). Mengidentifikasi beberapa faktor S/F internal dari kinerja proyek NSD. *Internasional Jurnal Manajemen Ritel & Distribusi*, 41(7), 531–544, doi: 10.1108/IJRDM-05-2013-0099.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. dan Frey, D. (2013), “Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja tim: model kepercayaan mediasi bertingkat”, *Triwulanan Kepemimpinan*, Jil. 24 No.1, hal.270-283.
- Chang, W. J., Liao, S. H., & Wu, T. T. (2017). Relationships among organizational culture, knowledge sharing, and innovation capability: a case of the automobile industry in Taiwan. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(3), 471-490.
- Chatzoglou, P., & Chatzoudes, D. (2018). Peran inovasi dalam membangun keunggulan kompetitif: Sebuah penyelidikan empiris. *Jurnal Manajemen Inovasi Eropa*, 21(1), 44–69, doi: 10.1108/EJIM-02-2017-0015.

- Chen, J. -S., Tsou, HT, & Huang, AY -H. (2009). Inovasi penyampaian layanan. *Jurnal Layanan Riset*, 12(1), 36–55, doi: 10.1177/1094670509338619.
- Chesbrough, HW (2003). Era inovasi terbuka. *Tinjauan Manajemen Pinjaman MIT*, 44(3), 35-41.
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to SEM chapter. Modern Methods for Business Research.*
- Cynthia, CTL., Charles, E., David, B., Hong, X., and Ezekiel, C. 2005. Knowledge Management for Small Medium Enterprise: Capturing and Communicating Learning and Experiences. CIB W99 Working Commission 4th Triennial International Conference Rethinking and Revitalizing Construction Safety, Health, Environment and Quality. Port Elizabeth, South Africa, 17-20 May
- Colquitt, J.A., LePine, J.A. and Noe, R.A. (2000), “Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 5, pp. 678-693.
- Demirkan, I. (2018). Dampak dari sumber daya perusahaan pada inovasi. *Jurnal Inovasi Eropa Pengelolaan*, 21(4), 672–694, doi: 10.1108/EJIM-12-2017-0196. profesional”, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Triwulanan*, Jil. 3 No.1, hal.29-49.
- Dixon, N. (1992), “Pembelajaran organisasi: tinjauan literatur dengan implikasi untuk HRD
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W. and Van Hootegem, G. (2014), “On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement”, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 318-330.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Inovasi di sektor publik: Tinjauan sistematis dan agenda penelitian masa depan. *Ilmu Pemerintahan*, 94(1), 146–166, doi: 10.1111/padm.12209.
- Dhanaraj, C., Lyles, M.A., Steensma, H.K. and Tihanyi, L. (2004), “Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35 No. 5, pp. 428-442, doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400098.

- Eldor, L. (2017), "The relationship between perceptions of learning climate and employee innovative behavior and proficiency", *Personnel Review*, Vol. 46 No. 8, pp. 1454-1474
- Field, LK, & Buitendach, JH (2011). Kebahagiaan, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi dari staf pendukung di lembaga pendidikan tinggi di Afrika Selatan. *Jurnal Psikologi Industri SA / SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 37(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.946>
- Frink, D.D. and Ferris, G.R. (1998), "Accountability, impression management, and goal setting in the performance evaluation process", *Human Relations*, Vol. 51 No. 10, pp. 1259-1283.
- Fuller, J. (2006), Why Consumers Engage in Virtual New Product Developments Initiated by Producers, *ACR North American Advances*, available at: https://www.acrwebsite.org/volumes/v33/v33_10600.pdf.
- GarcSayaa-Buades, E., MartSayanez-Tur, V., Ortiz-BonnSayan, S., & Peiro, JM (2016). Tim yang terlibat memberikan kinerja layanan yang lebih baik dalam iklim inovasi. *Jurnal Eropa Kerja dan Psikologi Organisasi*, 25(4), 597–612, doi: 10.1080/1359432X.2016.1171752.
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*. <https://doi.org/10.1093/biomet/61.1.101>
- Ghozali, Imam. 2008. *Struktural Equation Modelling*, Edisi II. Universitas Diponegoro. Semarang
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2012). Partial Least Squares: The Better Approach to Structural Equation Modeling? In *Long Range Planning*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.011>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Igor Dukeov, Jukka-Pekka Bergman, Pia Heilmann, Andrey Nasledov (2020), "Impact of a firm's commitment to learning and open-mindedness on its organizational innovation among Russian manufacturing firms", *Jurnal Manajemen Baltik*, Jil. 15 No.4, 2020, Hal.551-569
- Jaya, I. G. N. M., & Sumertajaya, I. M. (2008). *Pemodelan Persamaan Struktural dengan Partial Least Square*. Semnas Matematika Dan Pendidikan Matematika 2008

- Jena, L.K. and Memon, N.Z. (2018), "Does workplace flexibility usher innovation? A moderated mediation model on the enablers of innovative workplace behavior", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 5-17
- Jimenez-Jimenez, D. dan Sanz-Valle, R. (2011), "Inovasi, pembelajaran organisasi, dan kinerja", *Jurnal Penelitian Bisnis*, Jil. 64 No. 4, hlm. 408-417.
- Jung, H.S. and Yoon, H.H. (2018), "Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: the mediating role of engagement", *Tourism Management*, Vol. 69, pp. 498-507.
- Kang, M., & Lee, M. J. (2017). Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behaviour of R&D employees. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(2), 219-232.
- Masood, M. dan Afsar, B. (2017), "Kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja inovatif di antara staf keperawatan", *Pertanyaan Keperawatan*, Jil. 24 No.4, hlm. 1-14.
- Mehdi Bagherzadeh, Stefan Markovic, Jim Cheng, and Wim Vanhaverbeke, (2018), "How Does Outside-In Open Innovation Influence Innovation Performance? Analyzing the Mediating Roles of Knowledge Sharing and Innovation Strategy", *Ieee Transactions On Engineering Management*
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Nonaka, I. and Konno, N. (1998) 'The concept of 'Ba': building a foundation for knowledge creation', *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp.40–54.
- Norman, R. (1985), "Mengembangkan kemampuan untuk pembelajaran organisasi", dalam Pennings, JM (Ed.), *Strategi dan Perubahan Organisasi*, Jossey-Bass, San Francisco (CA).
- Padilha, CK, & Gomes, G. (2016). Budaya inovasi dan kinerja dalam inovasi produk dan proses: Sebuah studi di perusahaan industri tekstil. *RAI Revista de Administraç~ao e Inovaç~ao*, 13(4), 285-294, doi: 10.1016/j.rai.2016.09.004.

- Rank, J., Pace, V.L. and Frese, M. (2004), "Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative", *Applied Psychology*, Vol. 53 No. 4, pp. 518-528.
- Reychav, I. and Weisberg, J. (2010), "Bridging intention and behavior of knowledge sharing", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 285-300, doi: 10.1108/13673271011032418.
- Rhee, J., Park, T. and Lee, D.H. (2010), "Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: mediation of learning orientation", *Technovation*, Vol. 30 No. 1, pp. 65-75.
- Savelsbergh, C., Gevers, JM, van der Heijden, BI dan Poell, RF (2012), "Tekanan peran tim: hubungan dengan pembelajaran tim dan kinerja dalam tim proyek", *Manajemen Grup & Organisasi*, Jil. 37 No. 1, hal. 67-100.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Van Rhenen, W. (2008). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. Manuscript submitted for publication
- Singla, A., Stritch, JM, & Feeney, MK (2018). Terkendala atau kreatif? Perubahan keuangan kondisi dan orientasi kewirausahaan dalam organisasi publik. *Ilmu Pemerintahan*, 96(4), 769–786, doi: 10.1111/padm.12540.
- Sinkula, J., Baker, W. dan Noordewier, T. (1997), "Sebuah kerangka kerja untuk organisasi berbasis pasar belajar: menghubungkan nilai, pengetahuan, dan perilaku", *jurnal Akademi Ilmu Pemasaran*, Jil. 25 No.4, hal.305-318.
- Sjeodin, DR, Parida, V., & Kohtameaki, M. (2016). Konfigurasi kemampuan untuk layanan lanjutan penawaran di perusahaan manufaktur: Menggunakan analisis komparatif kualitatif set fuzzy. *Jurnal Penelitian Bisnis*, 69(11), 5330–5335, doi: 10.1016/j.jbusres.2016.04.133.
- Somech, A. dan Khalaili, A. (2014), "Aktivitas batas tim: peran mediasinya dalam hubungan antara kondisi struktural dan inovasi tim", *Manajemen Grup & Organisasi*, Jil. 39 No.3, hal.274-299.
- Souza, CCLD, Tavares, E., Lucas, EC, Philippe, J., & Leo, P. -Y. (2014). A relação entre inovação e desempenho internacional de atividades de serviços em firmas francesas. *Tinjauan Administrasi dan Inovasi - RAI*, 11(1), 227–254, doi: 10.11606/rai.v11i3.100222.
- Stelmaszczyk, M. (2020). How Absorptive Capacity and Organisational Learning Orientation Interact to Enable Innovation Capability? An Empirical Examination. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(1), 7-32.

- Stone, M. (1974). Cross-validation and multinomial prediction. *Biometrika*.
<https://doi.org/10.1093/biomet/61.3.509>
- Storey, C., Cankurtaran, P., Papastathopoulou, P., & Hultink, EJ (2016). Faktor keberhasilan untuk layanan inovasi: Sebuah meta-analisis. *Jurnal Manajemen Inovasi Produk*, 33(5), 527–548, doi: 10.1111/jpim.12307.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Thomas W Zimmerer dan Norman Scarborough. *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management* Terj. Deny Arnos Kwary. Person Education Inc, 2008.
- Tuzovic, S., Wirtz, J., & Heracleous, L. (2018). Bagaimana para inovator tetap inovatif? Kasus memanjang analisis. *Jurnal Pemasaran Jasa*, 32(1), 34–45, doi: 10.1108/JSM-02-2017-0052.
- Verganti, R. (2017), *Overcrowded: Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas*, MIT Press, Cambridge.
- Verona, G. and Prandelli, E. (2002), “A dynamic model of customer loyalty to sustain competitive advantage on the web”, *European Management Journal*, Vol. 20 No. 3, pp. 299-309.
- Weisberg, R.W. (1999), “Creativity and knowledge: a challenge to theories”, in Sternberg, R.J. (Eds), *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, New York, NY, pp. 226-250.
- Yongfu Li, Yu Song, Jinxin Wang, Chengwei Li, (2019), “Intellectual Capital, Knowledge Sharing, and Innovation Performance: Evidence from the Chinese Construction Industry”, *Sustainability Journal*
- Yu, M.C., Zheng, X.T., Wang, G.G., Dai, Y. and Yan, B. (2018), “When does motivation to learn reduce innovative behavior? An examination of mediated-moderation model”, *Baltic Journal of Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 564-581.
- Zohoori, Mahmood and Attarnezhad, Omid. (2013). The relationship between knowledge sharing and innovation in electronic industry of Iran. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* Vol 5, No 1: 722- 729