

STUDI PERAN *KNOWLEDGE DONATING* DAN *LEARNING ORIENTATION* TERHADAP *WORK INNOVATIVENESS* DAN KINERJA SDM

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S1
Program Studi Manajemen**



Disusun Oleh :

Rasikha Ian Amani

NIM : 30401511866

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2021**

HALAMAN PERSETUJUAN

SKRIPSI

STUDI PERAN *KNOWLEDGE DONATING* DAN *LEARNING ORIENTATION* TERHADAP *WORK INNOVATIVENESS* DAN KINERJA SDM

Disusun Oleh:

Rasikha Ian Amani 30401511866

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam

Sultan Agung Semarang

Semarang, 04 Februari 2021

Dosen/Pembimbing,

Prof. Dr/ Heru Sulistyono, SE.M.Si

NIK. 210493032

HALAMAN PENGESAHAN

SRIPSI

STUDI PERAN *KNOWLEDGE DONATING* DAN *LEARNING ORIENTATION* TERHADAP *WORK INNOVATIVENESS* DAN *KINERJA SDM*

Disusun Oleh:

Rasikha Ian Amani

NIM: 30401511866

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 23 Februari 2021

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing


Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE.M.Si
NIDN. 0605106702

Penguji I

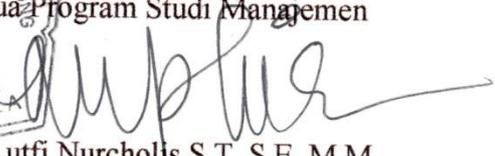

Prof. Hj. Olivia Fachrumisa, SE.M.Si, Ph.D
NIDN. 0618067501

Penguji II


Dra. Sri Hindah Pudjihastuti, MM
NIDN. 210485009

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh

Gelar Sarjana Manajemen tanggal 23 Februari 2021


Ketua Program Studi Manajemen


Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M
NIDN. 0623036901

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rasikha Ian Amani
NIM : 30401511866
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul ”Studi Peran *KNOWLEDGE DONATING* dan *LEARNING ORIENTATION* Terhadap *WORK INNOVATIVENESS* dan Kinerja SDM” adalah hasil karya peneliti dan tidak ada unsur plagiasi dari karya orang lain. Pendapat orang lain yang terdapat dalam usulan penelitian ini dikutip berdasarkan kode etik ilmiah. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran dan penyimpangan dalam skripsi ini.

Semarang, 04 Februari 2021

Yang menyatakan,



Rasikha Ian Amani
NIM. 30401511866

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

Ilmu itu kehidupan Islam dan tiang jaman, barang siapa mengajarkan ilmu maka Allah menyempurnakan pahalanya, dan barang siapa belajar kemudian mengamalkannya maka Allah mengajarkan kepadanya apa yang belum diketahui
(H.R Abus Syaiikh)

Sesungguhnya hari depan mu lebih baik dari masa lalu mu.
(Surat Adh Dhuha :4)

Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.
(Surat Ar Ra'd : 11)

Skripsi ini penulis persembahkan kepada :

- *Suami, Kedua orang tua dan saudaraku tercinta yang senantiasa berdoa untuk keberhasilanku dan terimakasih atas semua dorongan serta perhatian yang diberikan*
- *Diri saya sendiri yang sudah berjuang sampai sejauh ini*
- *Sahabat – sahabatku yang selalu bersama di kala senang maupun susah dan selalu memberiku semangat dan bantuan dalam penyusunan skripsi ini.*
- *Almamater*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wr. wb

Segala puja dan puji syukur kehadiran Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat, taufiq serta hidayah-Nya, sehingga skripsi tentang “STUDI PERAN *KNOWLEDGE DONATING* DAN *LEARNING ORIENTATION* TERHADAP *WORK INNOVATIVENESS* DAN KINERJA SDM dapat penulis selesaikan dengan baik.

Adapun maksud dari penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Strata 1 (S1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Atas berkat bantuan dari berbagai pihak yang telah berkenan untuk memberikan segala yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini, perkenankanlah penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyio,SE.M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan saran, masukan serta arahan dalam penyusunan skripsi hingga selesai.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyio,SE.M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sebagai dasar penulisan skripsi ini.
4. Kedua orang tua dan keluarga tercinta yang telah banyak memberikan bantuan baik moril maupun materil sehingga menjadikan skripsi ini.
5. Semua pihak yang telah memberikan bantuannya dalam penyusunan skripsi ini dari awal hingga akhir.

Penulis menyadari akan kekurangsempurnaan penulisan skripsi ini. Oleh sebab itu segala kritik maupun saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan agar kelak dikemudian hari dapat menghasilkan karya yang lebih baik. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

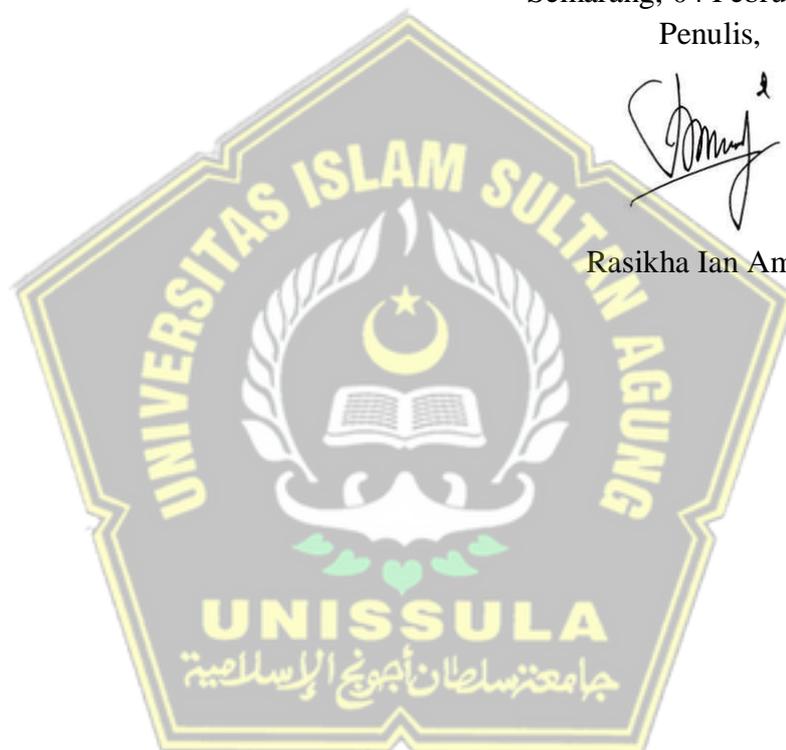
Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 04 Februari 2021

Penulis,



Rasikha Ian Amani



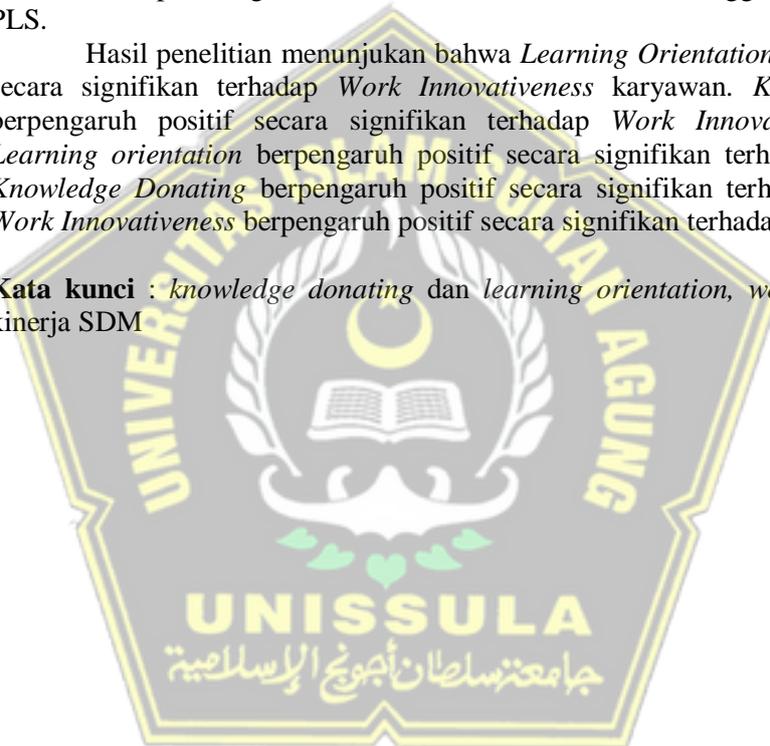
ABSTRAK

Kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja lebih memfokuskan pada hasil kerjanya. *knowledge donating* dan *learning orientation* diprediksi berpengaruh terhadap *work innovativeness* dan kinerja SDM. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh *knowledge donating* dan *learning orientation* diprediksi berpengaruh terhadap *work innovativeness* dan kinerja SDM.

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 101 Karyawan PT. Bank Central Asia (BCA) Cabang Pemuda Semarang dan PT. Bank Central Asia (BCA) Cabang Grajen Semarang. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan Inner Model dan Outer Model menggunakan bantuan SEM PLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Learning Orientation* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Work Innovativeness* karyawan. *Knowledge Donating* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Work Innovativeness* karyawan. *Learning orientation* berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja SDM. *Knowledge Donating* berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja SDM. *Work Innovativeness* berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja SDM.

Kata kunci : *knowledge donating* dan *learning orientation*, *work innovativeness* , kinerja SDM



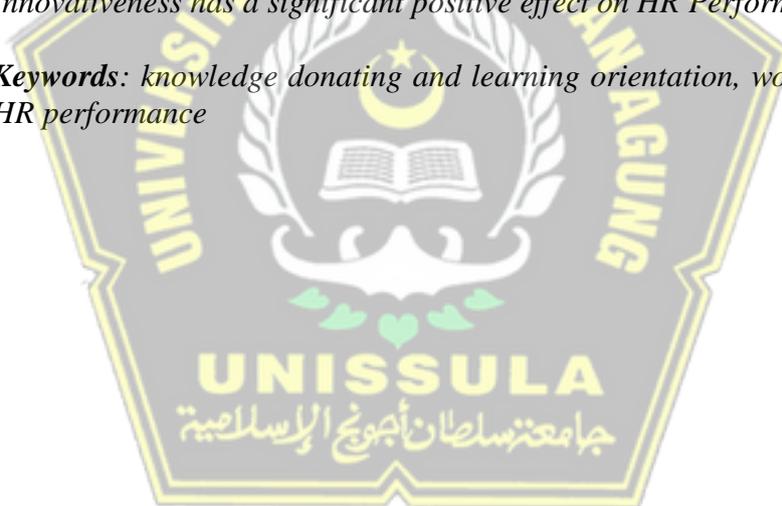
ABSTRACT

Performance is a comparison between actual work results and established work standards. Thus performance focuses more on the results of its work. knowledge donating and learning orientation are predicted to influence work innovativeness and HR performance. The purpose of this study is to determine the effect of knowledge donating and learning orientation predicted to affect work innovativeness and HR performance.

This type of research uses a quantitative approach. The sampling technique used purposive sampling with a total sample of 101 employees of PT. Bank Central Asia (BCA) Semarang Youth Branch and PT. Bank Central Asia (BCA) Grajen Semarang Branch. The method used is a descriptive method with the Inner Model and Outer Model using the help of SEM PLS.

The results of the study show that Learning Orientation has a significant positive effect on employees' Work Innovativeness. Knowledge Donating has a significant positive effect on employee Work Innovativeness. Learning orientation has a significant positive effect on HR performance. Knowledge Donating has a significant positive effect on HR Performance. Work Innovativeness has a significant positive effect on HR Performance.

Keywords: *knowledge donating and learning orientation, work innovativeness, HR performance*

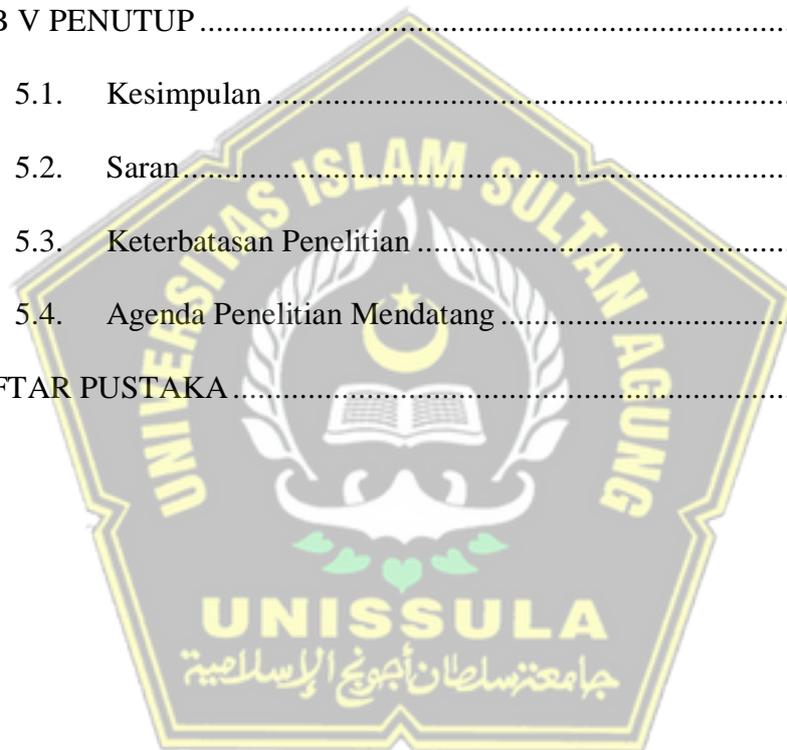


DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1. Kinerja SDM	8
2.2. Knowledge Donating	10
2.3. Learning Orientation	15
2.4. Work Innovativeness	20

2.5. Model Empirik Penelitian.....	25
BAB III METODE PENELITIAN	27
3.1. Jenis Penelitian.....	27
3.2. Populasi dan Sampel.	27
3.3. Jenis Data dan Prosedur Pengumpulan data	28
3.3.1. Jenis dan Sumber Data	28
3.3.2. Metode Pengumpulan Data.....	29
3.4. Definisi Operasional Variabel	30
3.5. Metode Analisis	31
3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif	31
3.5.2. Partial Least Square (PLS)	32
3.5.3. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model).....	33
3.5.4. Pengujian Model Struktural (Inner Model)	35
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	39
4.1. Gambaran Umum Responden.....	39
4.2. Deskripsi Analisis Variabel.....	41
4.2.1. Variabel Kinerja SDM.....	42
4.2.2. Variable Knowledge Donating	43
4.2.3. Variabel Learning Orientation	44
4.2.4. Variabel Work Innovativeness.....	45
4.3. Analisis Data.....	46
4.3.1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	47
4.3.2. Inner Model.....	49

4.4. Pembahasan	54
4.4.1. Pengaruh <i>Knowledge Donating</i> Terhadap <i>Work Innovativeness</i>	54
4.4.2. Pengaruh <i>Learning orientation</i> Terhadap <i>Work Innovativeness</i>	56
4.4.3. Pengaruh <i>Knowledge Donating</i> Terhadap Kinerja SDM	57
4.4.4. Pengaruh <i>Learning orientation</i> Terhadap Kinerja SDM.....	58
4.4.5. Pengaruh <i>Work Innovativeness</i> terhadap Kinerja SDM	60
BAB V PENUTUP	62
5.1. Kesimpulan	62
5.2. Saran.....	63
5.3. Keterbatasan Penelitian	64
5.4. Agenda Penelitian Mendatang	64
DAFTAR PUSTAKA	62



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1. Data Target dan Realisasi PT. Bank BCA Cabang Pemuda Semarang Tahun 2013 - 2018 (Dalam Ribuan)	4
Tabel 3. 1. Definisi Operasional Variabel.....	30
Tabel 4.1. Karakteristik Responden.....	39
Tabel 4.2 Rentang Skala Variabel Penilaian	42
Tabel 4.3. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM.....	42
Tabel 4.5. Statistik Deskriptif Variabel <i>Knowledge Donating</i>	43
Tabel 4.2 Rentang Skala Variabel Penilaian	44
Tabel 4.4. Statistik Deskriptif Variabel <i>Learning Orientation</i>	45
Tabel 4.6. Statistik Deskriptif Variabel <i>Work Innovativeness</i>	46
Tabel 4.7. Hasil Ounter Loading	47
Tabel 4.9. Pengujian Reliabilitas.....	48
Tabel 4.10. Rangkuman Hasil Inner Model	49
Tabel 4.11. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Model Empirik.....25



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan bisnis perbankan yang sangat pesat menyebabkan persaingan bisnis menjadi semakin kompetitif, sehingga diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal tersebut tidak lepas karena sumber daya manusia sebagai kunci utama dalam menentukan keberhasilan perusahaan di tengah lingkungan yang semakin dinamis. Hal ini sesuai pernyataan Robbins (2012) menjelaskan bahwa pelaksanaan rangkaian kegiatan dalam organisasi dilakukan oleh sumber daya manusia yang bertindak sebagai aktor atau peserta dalam organisasi yang bersangkutan. Apalagi di tengah era globalisasi, dimana persaingan perbankan begitu ketat, maka sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan agar mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia secara maksimal.

Kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja lebih memfokuskan pada hasil kerjanya (Dessler, 2009). Peranan karyawan yang handal dan profesional berperan dalam meningkatkan kinerja perusahaan perbankan secara maksimal. Untuk meningkatkan kinerja karyawan tidak lepas karena kemampuan karyawan untuk berperilaku inovatif dalam bekerja. Perilaku inovatif dalam bekerja muncul manakala karyawan menghadapi tantangan dalam pekerjaannya serta mendapatkan kewenangan yang luas dalam melaksanakan

tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Grawe, et.al (2009) menjelaskan bahwa budaya inovasi diperlukan bagi karyawan dalam perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Meningkatnya kinerja karyawan secara maksimal diperlukan karyawan yang mau berbagi pengetahuan yaitu kemauan untuk menyumbangkan pengetahuan kepada guru lainnya (*Knowledge Donating*) serta kemampuan dari karyawan untuk melakukan proses pembelajaran sebagai suatu pengaruh penyesuaian diri (*learning orientation*).

Knowledge Donating merupakan kesediaan menyumbangkan pengetahuan antar anggota organisasi sehingga memiliki kecenderungan menghasilkan ide-ide baru untuk mengembangkan inovasi proses dan produk (Mehrabani, 2012). Berbagi pengetahuan dengan menyumbangkan pengetahuan di organisasi akan memberikan kontribusi untuk peningkatan kelangsungan hidup perusahaan karena mampu berpartisipasi, sehingga mengurangi biaya koordinasi kegiatan, menyempurnakan produk dan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada tugas-tugas rutin. Dengan demikian semakin tinggi dorongan karyawan untuk menyumbangkan pengetahuan karena terlibat dalam kegiatan intelektual dan pemecahan masalah, maka akan meningkatkan pencapaian kinerja karyawan secara maksimal. Hal ini sesuai pernyataan Hooff dan Ridder (2004) seperti dikutip oleh Felipe, et.al (2016) bahwa berbagi pengetahuan mampu menyumbangkan pengetahuan kepada karyawan lainnya sehingga mampu melibatkan peran yang berbeda terkait dengan penyedia dan peneriman pengetahuan.

Learning orientation merupakan sistem integratif yang diterapkan di tempat kerja dan lingkungan untuk mendukung proses belajar (Watkins and Marsick, 2003). Dengan adanya orientasi pembelajaran, maka perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang dan cepat merespon tantangan yang ada. Oleh sebab itu sudah sewajarnya mendapat perhatian dan prioritas dari perusahaan sedini mungkin. Hal ini sesuai pernyataan Walle an Cummings (1997) bahwa orientasi pembelajaran digunakan sebagai strategi pengendalian diri pada organisasi karena dapat membentuk ketrampilan dan kemampuan sumber daya manusia serta memiliki pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja.

PT. Bank Central Asia (BCA) Cabang Pemuda Semarang, bahwa dalam mendukung kinerja yang berkualitas pihak perbankan sangat selektif dalam melakukan perekrutan karyawan, mulai dengan beberapa test dengan beberapa tahapan serta adanya training yang diselenggarakan oleh perusahaan. Upaya tersebut dilakukan oleh pihak perusahaan perbankan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal. Hal yang melatarbelakangi permasalahan berbagai upaya yang dilakukan oleh pihak manajemen tersebut belum mampu menghasilkan kinerja yang maksimal. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada data berikut :

Tabel 1. 1.
Data Target dan Realisasi PT. Bank BCA Cabang Pemuda Semarang Tahun 2013 - 2018 (Dalam Ribuan)

No	Tahun	Target	Realisasi	Capaian (%)
1	2013	7,457,582	7,196,231	96.50
2	2014	7,650,450	7,426,850	97.08
3	2015	8,025,654	7,925,840	98.76
4	2016	8,750,650	7,326,458	83.72
5	2017	8,975,600	7,625,480	84.96
6	2018	9,045,560	7,426,540	82.10
Jumlah		49,905,496	44,927,399	90.02

Sumber :PT. BCA Kantor Cabang Semarang Mpu Tantar, 2019

Penjelasan pada tabel 1.1 tersebut dapat dilihat bahwa dari target yang dibebankan oleh pihak manajemen selama tahun 2013 hingga 2018 tidak sepenuhnya dapat terealisasi, dimana realisasi dari yang ditargetkan cenderung fluktuatif. Peningkatan hanya terjadi pada tahun 2013 hingga 2015, sedangkan pada tahun 2016 hingga 2018 terjadi penurunan, meskipun pada tahun 2017 terjadi kenaikan akan tetapi peningkatan tersebut tidaklah tinggi sesuai dilakukan pada tahun-tahun sebelumnya. Dengan menurunnya target dari ketentuan yang telah ditetapkan tersebut memberikan indikasi bahwa kinerja karyawan masih jauh dari ekspektasi yang diharapkan pihak manajemen bank.

Penelitian tentang kinerja sumber daya manusia pernah dilakukan oleh beberapa peneliti, seperti yang dilakukan Fen Lin (2007), Hamzah dan Djaya (2012), Rahardjo (2016) dan Nodari, Oliveira (2015) dan Mega (2016) menjelaskan bahwa *Knowledge Donating* terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Felipe, et.al (2016) bahwa *Knowledge Donating* justru tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian Widodo (2009) menunjukkan bahwa orientasi belajar mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Begitu halnya dengan penelitian Makrufah (2011), Ressya (2015), Beneke, *et.al* (2016) dan Attumpong, *et.al* (2017) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi pada penelitian Zainun (2014), dan Senge (2012) justru terjadi sebaliknya bahwa *learning organization* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka dapat dirumuskan yaitu bagaimana upaya yang dilakukan pihak manajemen perusahaan agar kinerja karyawan dapat meningkat, sehingga pertanyaan penelitiannya sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Knowledge Donating* terhadap *work innovativeness* pada karyawan PT. BCA Cabang Pemuda Semarang?
2. Bagaimana pengaruh *learning orientation* terhadap *work innovativeness* pada karyawan BCA Semarang?
3. Bagaimana pengaruh *Knowledge Donating* terhadap kinerja karyawan PT. BCA Cabang Pemuda Semarang?
4. Bagaimana pengaruh *learning orientation* terhadap kinerja karyawan PT. BCA Cabang Pemuda Semarang?
5. Bagaimana pengaruh *work innovativeness* terhadap kinerja karyawan PT. BCA Cabang Pemuda Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini merupakan jawaban atas masalah yang diteliti.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Knowledge Donating* terhadap *work innovativeness* pada karyawan PT. BCA Cabang Pemuda Semarang
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *learning orientation* terhadap *work innovativeness* pada karyawan PT. BCA Cabang Pemuda Semarang
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Knowledge Donating* terhadap kinerja karyawan PT. BCA Cabang Pemuda Semarang
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *learning orientation* terhadap kinerja karyawan PT. BCA Cabang Pemuda Semarang
5. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *work innovativeness* terhadap kinerja karyawan PT. BCA Cabang Pemuda Semarang

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan berguna dan bermanfaat antara lain sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan dapat mengaplikasikan ilmu manajemen sumber daya manusia yang didapat sehingga ada kesesuaian pada permasalahan dengan kondisi di dunia kerja guna mendapatkan pengalaman penelitian dan aplikasi ilmu yang telah dipelajari

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan bagian produksi dalam mengambil keputusan tentang langkah dan kebijaksanaan yang dapat untuk dilakukan di masa yang akan datang dalam upaya meningkatkan kinerja SDM.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja SDM

Sedarmayanti (2011) menjelaskan pengertian kinerja sebagai hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Simamora (2012) menjelaskan pengertian kinerja sebagai tingkat pada tahap mana pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Mangkunegara (2012) menjelaskan pengertian kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2012) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu.

Dessler (2009) mendefinisikan kinerja sebagai perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu. Dengan demikian kinerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan

dengan pegawai, dan antar sesama pegawai.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah suatu keadaan pelaksanaan kerja yang didasarkan hasil yang dicapai dengan perasaan emosional karyawan. Dengan demikian kinerja SDM dapat meningkat jika ada kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi; serta waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud.

Penilaian prestasi karyawan (*appraisal performance*) adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan. Terdapat beberapa hal yang perlu diketahui yang dapat digunakan sebagai indikator penilaian kinerja (*performance appraisal*) dengan seorang karyawan yakni antara lain pengetahuan karyawan, kemampuan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaan, produktivitas karyawan, pengetahuan terhadap tugas, ketergantungan pada orang lain, kebijakan dalam diri karyawan, kemampuan berkomunikasi, bekerja sama, kemampuan menyampaikan gagasan, kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya serta faktor kepemimpinan (Hasibuan, 2012).

Menurut Mangkunegara (2012) mengemukakan bahwa indikator kinerja antara lain dapat dilihat dari kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas, serta tanggung jawab. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari

kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing. Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Pengukuran kinerja (*performance measurement*), organisasi hendaknya dapat menentukan aspek - aspek apa saja yang dapat menjadi topik pengukurannya. Miner (Lestari, 2015) menetapkan komponen variabel pengukuran kinerja ke dalam tiga kelompok besar, yaitu: (1) berkaitan dengan karakteristik kualitas kerja pegawai; (2) berkaitan dengan kuantitas kerja pegawai; dan (3) berkaitan dengan kemampuan bekerjasama dengan pegawai lainnya.

Riduwan (2009) bahwa indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan antara lain adalah inisiatif mencari langkah yang terbaik, menguasai *job description*, hasil yang dicapai, tingkat kemampuan kerjasama, ketelitian, tingkat kesesuaian tugas dengan perintah, tingkat kualitas hasil kerja, tingkat ketepatan penyelesaian kerja dan tingkat kuantitas hasil kerja.

2.2. Knowledge Donating

Berbagi pengetahuan hanya dapat dilakukan bilamana setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan dan komentarnya kepada anggota lainnya. Berbagi pengetahuan dapat tumbuh dan berkembang apabila menemukan kondisi yang sesuai. Sebagian besar organisasi atau perusahaan telah menggunakan forum diskusi (*discussion forum*) untuk memberikan kesempatan yang luas kepada anggotanya dalam menyampaikan

kesulitan yang dihadapi dalam pekerjaannya, ide-ide yang timbul untuk meningkatkan produktifitas pekerjaannya, kritikan dan saran terhadap organisasi dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Berbagi pengetahuan dapat tumbuh dan berkembang apabila menemukan kondisi yang sesuai, sedangkan kondisi tersebut ditentukan oleh tiga faktor kunci yaitu: orang, organisasi dan teknologi (Brink, 2001). Brink (2001) menjelaskan bahwa kinerja suatu organisasi atau perusahaan atau apapun dapat berhasil jika dapat bekerja sama yaitu dengan memiliki pengetahuan bersama yang tertanam dibenak masing-masing anggotanya dan terwujud dalam praktek-praktek yang melibatkan semua anggotanya.

Menurut Mehrabani (2012) bahwa *Knowledge Donating* merupakan kesediaan menyumbangkan pengetahuan antar anggota organisasi sehingga memiliki kecenderungan menghasilkan ide-ide baru untuk mengembangkan inovasi proses dan produk. Fen (2007) menjelaskan bahwa *Knowledge Donating* merupakan kemauan karyawan untuk berkomunikasi dengan orang lain dan secara sukarela mentransfer pengetahuan. Berbagi pengetahuan di organisasi akan memberikan kontribusi untuk peningkatan kelangsungan hidup perusahaan karena mampu berpartisipasi, sehingga mengurangi biaya koordinasi kegiatan, menyempurnakan produk dan jasa yang ada dan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada tugas-tugas rutin.

Menurut Hooff dan Ridder (2004) seperti dikutip oleh Felipe, et.al (2016) bahwa berbagi pengetahuan mampu menyumbangkan pengetahuan kepada karyawan lainnya sehingga mampu melibatkan peran yang berbeda terkait

dengan penyedia dan peneriman pengetahuan. Menurut Fen Lin (2007) bahwa *Knowledge Donating* antara lain dapat diukur dengan 3 indikator, antara lain dengan kesediaan memberikan pengetahuan baru, rekan kerja memberikan informasi pengetahuan yang baru dan kebiasaan berbagi pengetahuan di organisasi.

Knowledge Donating adalah kesediaan menyumbangkan pengetahuan antar anggota organisasi sehingga memiliki kecenderungan menghasilkan ide-ide baru untuk mengembangkan inovasi proses dan produk (Mehrabani, 2012).. Berbagi pengetahuan hanya dapat dilakukan bilamana setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya.

Kemampuan atau kecakapan seseorang dalam bekerja secara efektif, efisien serta mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap hasil yang dicapai akan muncul karena tingginya motivasi dalam dirinya. Dengan demikian semakin tinggi *Knowledge Donating* yang dimilikinya, maka seseorang tersebut akan termotivasi dalam dirinya untuk bekerja lebih efektif, efisien dan bertanggung jawab terhadap hasil yang dicapai. Kemampuan untuk melakukan tugas-tugas dan pekerjaan dengan cara baru atau menghasilkan ide-ide baru dan mengembangkan solusi untuk masalah yang didalam organisasi. *Knowledge Donating* adalah proses sosial dimana karyawan terus menyumbangkan dan mengumpulkan ide-ide dan solusi dari masalah satu sama lain. Mereka berbagi pengalaman pekerjaan mereka, keterampilan teknis dan teknologi dengan karyawan lainnya sehingga membuka jalan untuk kreativitas, inovasi, dan kinerja. Proses *Knowledge Donating*

merangsang generasi ide dan pemikiran baru kepada anggota organisasi terkena untuk melakukan pekerjaan dengan cara-cara baru (Ahmed , 2015).

Peran berbagi pengetahuan dalam organisasi dikalangan karyawan menjadi amat penting untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar mampu berpikir secara logika yang diharapkan akan menghasilkan suatu bentuk inovasi. Semakin berbagi pengetahuan dapat tumbuh dan berkembang dengan baik, maka karyawan memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya, sehingga membuat karyawan akan lebih inovatif dalam menciptakan ide-ide baru dalam pekerjaannya. Strategi perusahaan melalui pendidikan dan pelatihan di bidang manajemen akan membuat individu mau berbagi pengetahuan dengan anggota lainnya sehingga diharapkan inovasi karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab akan semakin baik (Jennex, 2007).

Hasil penelitian Prijanto dan Sari (2013) dan Ranto (2015) menunjukkan bahwa *Knowledge Donating* berpengaruh terhadap kemampuan inovasi perusahaan. Begitu halnya dengan penelitian Aulawi (2009), Gitanauli dan Munir (2010) dan Plessis (2007) yang menjelaskan bahwa *Knowledge Donating* berpengaruh terhadap *work innovativeness*. Berdasarkan teori dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ Semakin tinggi *Knowledge Donating* maka akan semakin menambah tingginya *work innovativeness*

Knowledge Donating merupakan proses mengkomunikasikan pengetahuan kepada pihak lain. Masalah berbagi pengetahuan dalam suatu organisasi saat ini menjadi suatu isu penting baik di bidang bisnis maupun non-bisnis, karena semua kegiatan manusia sebenarnya adalah kegiatan berorganisasi. Tidak ada kegiatan yang akan berjalan lancar, jika tidak ada pengorganisasian yang baik, tidak ada manfaat atau keuntungan yang bisa diperoleh, jika sebuah organisasi tidak berjalan dengan baik.

Berbagi pengetahuan pada organisasi akan lebih memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi, terutama pada peningkatan kualitas layanan (Matzler *et al*, 2008). Berbagi pengetahuan akan meningkatkan pemahaman sesama anggota organisasi, sehingga antar anggota akan saling mendukung yang pada akhirnya akan menemukan proses kerja yang terbaik bagi organisasi dalam pencapaian kinerja secara maksimal. Dengan berbagi pengetahuan tentu akan meningkatkan pemahaman antara sesama anggota, sehingga antara anggota akan saling mendukung. Untuk mendukung *Knowledge Donating* yang efektif, perusahaan haruslah membangun infrastruktur komunikasi (sosial dan teknis) yang baik dan memungkinkan individu ataupun kelompok untuk berinteraksi dengan lancar. Cara efektif untuk mengkomunikasikan *Knowledge Donating* diantaranya adalah dengan melakukan jaringan komunikasi sosial, baik yang sifatnya formal maupun informal dengan melakukan kerja sama melalui tim serta memanfaatkan media komunikasi untuk pembelajaran.

Brink (2001) menjelaskan bahwa kinerja suatu organisasi atau perusahaan atau apapun dapat berhasil jika dapat bekerja sama yaitu dengan memiliki pengetahuan bersama yang tertanam dibenak masing-masing anggotanya dan terwujud dalam praktek-praktek yang melibatkan semua anggotanya. Dengan demikian semakin tinggi peran seseorang dalam berbagai pengetahuan, maka seseorang tersebut akan mempunyai kemampuan dalam upaya meningkatkan kinerja usahanya. Berbagi pengetahuan akan meningkatkan pemahaman antara sesama anggota sehingga antara anggota akan saling mendukung serta meningkatkan kinerja dan akhirnya akan menemukan proses kerja yang terbaik bagi organisasi. Hal tersebut didukung oleh penelitian Memah, et.al (2013) dan Mega (2016) bahwa *Knowledge Donating* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Begitu halnya dengan penelitian Nodari dan Oliveira (2015), Rahardjo (2016), Memah (2013) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa *Knowledge Donating* mempunyai pengaruh terhadap kinerja SDM. Berdasarkan analisa tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃ Semakin tinggi *knowledge donating* maka akan semakin meningkatkan kinerja SDM

2.3. Learning Orientation

Friere (1977) dalam Widodo (2009) mendefinisikan orientasi belajar sebagai suatu pengaruh penyesuaian diri yang mempengaruhi hubungan antara suatu sistem dengan lingkungan luarnya. Proses belajar membuat orang dapat bertindak melalui berbagai cara sesuai dengan lingkungan sekelilingnya dengan berbagai

cara aksi tindakan individu sendiri yang memungkinkan untuk belajar. Menurut Watkins and Marsick (2003) dalam Uniati (2014) orientasi belajar pada organisasi dapat diartikan sebagai sebuah sistem integratif yang diterapkan di tempat kerja dan lingkungan untuk mendukung proses belajar.

Studi Horwitz, (1999) berpendapat orientasi pada pembelajaran merupakan investasi jangka panjang. Begitu juga dalam penelitian Schwandt dan Marquardt (2000) bahwa organisasi pembelajaran dapat bertahan dalam jangka panjang dan cepat merespon tantangan yang ada. Oleh sebab itu sudah sewajarnya mendapat perhatian dan prioritas dari perusahaan sedini mungkin. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan harus mengedepankan proses belajar pada dirinya dan implikasi hasil atas proses pembelajaran tersebut dengan meningkatkan kemampuan manajerial pada diri setiap karyawan. Dengan demikian orientasi pembelajaran lebih memastikan adanya suatu perubahan yang positif yang lebih merujuk pada peningkatan baik dari sisi karyawan maupun organisasi (Ellis dan Raymond, 1993 dalam Widodo, 2009).

Orientasi pembelajaran merupakan suatu organisasi dimana setiap anggotanya secara berkelanjutan meningkatkan/memperluas kemampuannya untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dengan pola berfikir yang baru dan meluas, bebas beraspirasi bersama untuk memahami segala sesuatu (Senge, 1990). Dengan demikian proses belajar lebih menunjuk pada wawasan dalam diri individu terhadap usaha yang dilakukan dalam menemukan hal-hal baru dalam menemukan pandangan ke depan.

Fiol dan Lyles (1985) dalam Widodo (2009) menjelaskan bahwa proses belajar organisasi terutamanya lebih berorientasi pada dimensi kognitif dan berperilaku, yaitu terdapat 4 hal yang ada di dalam konteks, antara lain budaya, strategi, struktur dan lingkungan. Pertama, budaya sebagai keyakinan, norma, ideologi yang saling dimiliki dalam mempengaruhi tindakan. Kedua, strategi sebagai sikap organisasi dalam menghadapi pasar. Konteks ketiga adalah struktur, yaitu pembuatan keputusan, sentralisasi/desentralisasi, sifat sederhana/sifat majemuk dll. Keempat adalah lingkungan yang bersifat internal dan eksternal serta mencurahkan perhatian pada tegangan antara ketidakberubahan dan perubahan serta berbagai intensitas stres yang terjadi pada organisasi.

Pembelajaran yang berkesinambungan merupakan inti dari organisasi pembelajaran. Selain itu orientasi belajar harus melihat ke dalam dirinya sendiri, dengan kata lain tidak ada pembelajaran instan yang bisa diterapkan sama pada semua pihak. Kekuatan organisasi pembelajaran lebih kepada kemampuan organisasi untuk menilai siapa dirinya, siapa orang-orang di dalamnya yang selanjutnya digunakan sebagai sumber analisa dalam menentukan model pembelajaran yang sesuai dengan ciri khas suatu organisasi. Untuk menjawab tantangan itu tentu saja perlu kerjasama antara organisasi dengan individu di dalamnya, kepekaan mengenai visi dan misi, kemampuan mengetahui harapan-harapan karyawan, serta kemampuan untuk merubah sikap dan perilaku kerja karyawan. Diharapkan dengan kondisi saat ini yang penuh persaingan, dimana yang siap akan tetap maju dan yang tidak siap akan tertinggal maka karyawan

dapat termotivasi untuk selalu berbenah, baik sikap mental maupun ketrampilannya.

Menurut Mikkelsen, *et. al* (2000) dalam Mas'ud (2004) bahwa pembelajaran organisasi dapat diukur antara melalui keterlibatan atasan, waktu, bertanggung jawab, kemudahan bantuan dari tim, kesempatan berdiskusi, perlakuan secara adil dan mau berusaha dengan baik. Sedangkan menurut Kumar (1994) dalam Widodo (2009) menjelaskan bahwa *learning orientation* dapat diukur dengan indikator mengetahui hal-hal baru, melakukan training, umpan balik dan pengembangan secara kontinue..

Perilaku kerja yang inovatif adalah multidimensi dari cara-cara kinerja unggul, di dalamnya ada dimensi ide generasi yaitu, memperkenalkan ide-ide kreatif, ide promosi, dan selalu berusaha untuk mendapatkan dukungan untuk pelaksanaan dari ide-ide yang telah dikemukakan(Krause, 2004). Perilaku kerja inovatif menghasilkan komitmen kerja yaitu suatu sikap yang menunjukkan motivasi diri dan komitmen pribadi untuk ide-ide inovatif dan ada keinginan serta tindakan untuk mengimplementasikan ide-ide tersebut menjadi praktik-praktik kerja nyata dengan kebaruan.

Perilaku kerja inovatif mengacu pada pengenalan gagasan baru dan bermanfaat serta seperangkat perilaku yang dibutuhkan untuk mengembangkan, memproses, dan menerapkan gagasan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja pribadi dan / atau bisnis(de Jong & den Hartog, 2010). Lahirnya gagasan dan ide-ide cemerlang, jika seseorang selalu proaktif mencari pengetahuan dan pengalaman baru, sharing informasi, terlibat diskusi, mencari kritik dan feedback.

Hal tersebut merupakan beberapa perilaku seseorang yang selalu berorientasi pada belajar. Untuk menghadapi perubahan dan perkembangan jaman, individu yang senantiasa *adaptable*, *flexible* dan proaktif menyesuaikan diri dan memiliki rasa ingin tahu yang tinggi dalam meningkatkan kompetensi, merekalah yang selalu mengalir bersama jaman dan bukan ketinggalan jaman. Penelitian Erne, Jaklic, Škerlava, Aydinlik, and Polat\$ (2012) menemukan hubungan langsung antara orientasi belajar dan perilaku kerja inovatif, studi ini juga pernah dibahas secara empiris oleh Škerlavajetal (2010). Jika anggota organisasi memiliki informasi yang diperlukan, memahami makna dan peluang, serta mampu untuk mengubahnya menjadi tindakan yang bermakna, karyawan akan lebih inovatif. Jika karyawan sebuah organisasi berperilaku inovatif, membuat saran kreatif, dan berpikir dan tindakan di luar cara dan perilaku tradisional kognitif. Hal tersebut ini terhubung secara positif pada perilaku inovasi individu. (Sulistyani dan Azizah, 2017). Berdasarkan teori dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂ Learning orientation berpengaruh terhadap work innovativeness

Orientasi belajar dilakukan untuk menemukan hal-hal baru dan pandangan ke depan dalam pencapaian kinerja secara maksimal. Hal ini sesuai pernyataan Walle an Cummings (1997) dalam Widodo (2009) bahwa orientasi pembelajaran digunakan sebagai strategi pengendalian diri pada organisasi karena dapat membentuk ketrampilan dan kemampuan sumber daya manusia serta memiliki pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja. Hal serupa juga disampaikan oleh Weitz dan Kumar (1994) bahwa orientasi pembelajaran mampu mendorong

sumber daya manusia untuk lebih bekerja keras karena diharapkan dapat menikmati pekerjaan yang dilakukan sehingga kinerja yang dicapainya tinggi.

Peneliti lain juga menemukan bahwa ada dampak positif dari pelatihan dan pengembangan sebagai bagian dari pendekatan orientasi pembelajaran dengan nilai pembelajaran dalam mencapai tujuan profesional (Shafiq, Zia-ur-Rehman & Rashid, 2013). Hasil penelitian yang dilakukan Widodo (2009) menunjukkan bahwa orientasi belajar mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia, sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : ***Learning orientation* berpengaruh terhadap kinerja SDM**

2.4. Work Innovativeness

West dan Farr (dalam West, 2006) mengatakan inovasi bisa diartikan sebagai pengenalan dan pengaplikasian ide, proses, produk atau prosedur yang baru dalam pekerjaan, tim kerja atau organisasi yang dirancang untuk menguntungkan organisasi, tim kerja atau pekerjaannya sendiri. Sejalan dengan Farr dan Ford (dalam De Jong & Hartog, 2010) mengatakan bahwa perilaku inovatif kerja adalah bentuk perilaku yang bertujuan untuk mencapai inisiasi dan pengenalan suatu ide, proses, prosedur maupun produk baru yang berguna bagi organisasi dalam penelitian ini adalah perusahaan.

Work innovativeness adalah perilaku inovatif individu, dimana inovasi digunakan sebagai alat dalam meningkatkan performa dan efisiensi karyawan. Menurut Eingo (2011) bahwa perilaku inovatif dituntut karyawan untuk bisa berpikir positif pada kinerjanya. Sedangkan Menurut Van de Ven (1986) dalam Wiendiasih dan Etikariena (2017) bahwa inovasi adalah pengembangan dan

penerapan ide baru oleh individu yang terlibat dalam interaksi pada suatu susunan organisasi. Ide baru yang dimaksud dapat berupa sebuah penggabungan ide-ide sebelumnya, sebuah rencana untuk memenuhi tantangan saat ini.

De Jong and Kemp (2003) bahwa *work innovativeness* dapat diartikan sebagai semua tindakan individu yang diarahkan pada kepentingan organisasi, dimana didalamnya dilakukan introduksi dan aplikasi ide-ide baru yang menguntungkan. Perilaku inovatif merupakan konsekuensi dari sejumlah persepsi dan sikap individu (Hult, et.al, 2004). Proses inovasi yang terjadi pada suatu organisasi melibatkan seluruh individu yang terdapat dalam organisasi tersebut. Dalam hal ini individu berperan untuk mengembangkan, membawa, merespon dan memodifikasi ide tersebut.

Work innovativeness merupakan kemampuan individu melakukan perubahan cara kerja dalam bentuk mengadopsi prosedur, praktek dan teknik kerja yang baru dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya (Price, 1997 seperti dikembangkan oleh Prayudhayanti, 2014). Lebih lanjut Gaynor (2002) juga menjelaskan bahwa perilaku inovatif sebagai tindakan individu untuk menciptakan dan mengadopsi ide-ide atau pemikiran atau cara-cara baru guna diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan.

Perilaku inovatif meuncul manakala seseorang menghadapi tantangan dalam pekerjaannya, mendapat kewenangan yang luas dalam melakanakan tugas dan tanggung jawabnya. Organisasi harus menyadari bahwa iklim yang mendukung aktivitas individu dapat mendorong untuk berinovasi. Budaya inovasi adalah variabel yang sangat penting bagi organisasi untuk membangun sikap komitmen

terhadap organisasi dan perilaku yang inovatif dalam konteks pencapaian kinerja organisasi. Perilaku kerja yang positif dalam bentuk inovasi (*innovative behavior*) menjadi bagian yang penting untuk mempersiapkan kemampuan daya saing.

Messmann (2012) mengatakan perilaku inovatif kerja adalah jumlah dari aktivitas kerja fisik dan kognitif yang dilakukan oleh karyawan dalam konteks pekerjaan mereka, baik sendiri maupun berkelompok untuk mencapai satu set tugas yang dibutuhkan untuk tujuan pengembangan inovasi. Sedangkan Scott dan Bruce (1994) mengatakan inovasi adalah proses bertahap dengan aktivitas dan perilaku yang berbeda di tiap tahapnya.

Perilaku inovatif sering dikaitkan dengan kreativitas. Kedua hal tersebut memang berkaitan tetapi memiliki konstrak yang berbeda. Perilaku kreatif adalah proses untuk menghasilkan sebuah ide, gagasan, atau pemikiran baru yang berkaitan dengan produk, servis, proses dan prosedur kerja. Sedangkan perilaku inovatif kerja tidak hanya sekedar menghasilkan ide baru tetapi juga melibatkan proses implementasi terhadap ide tersebut khususnya pada setting pekerjaan (De Jong & Hartog, 2010)

Terdapat faktor-faktor yang diperkirakan dapat meningkatkan munculnya perilaku inovatif karyawan. Nijenhuis (2015) mengemukakan beberapa factor eksternal maupun faktor internal yaitu:

a. Faktor Eksternal

1) *Competitive pressures.*

Semakin tingginya tekanan untuk berkompetisi mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan memiliki efek positif untuk

munculnya perilaku inovatif.

2) *Social – Political pressures.*

Organisasi yang memiliki dukungan dari pemerintah harus terus memberi hasil kerja yang memuaskan jika tetap ingin mendapat dukungan. Sehingga pemimpin dan karyawan harus memunculkan perilaku inovasi agar tetap memberi hasil kerja yang terus berkembang dan lebih baik.

b. Faktor Internal

1) Interaksi dengan atasan (Kepemimpinan)

Karyawan yang memiliki hubungan yang positif dengan atasan mereka lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku inovatif kerja dan mampu memberi keyakinan bahwa perilaku inovatif mereka akan menghasilkan keuntungan kinerja. Hubungan yang berkualitas sering ditandai dengan saling percaya dan menghormati.

2) Interaksi dengan grup rekan kerja

Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan rekan kerja lebih mungkin memudahkan mereka mengimplementasikan ide baru mereka juga meningkatkan *idea generation* di dalam sebuah grup rekan kerja mereka. Dan hal ini memudahkan perilaku inovatif kerja untuk berkembang

Menurut instrumen yang dikembangkan oleh Prayudhayanti (2014) bahwa *work innovativeness* dapat diukur antara lain dengan menghasilkan ide baru, adanya peluang baru, bermanfaat untuk pekerjaan, memanfaatkan segala sesuatu di lingkungan serta mencari informasi dan pengetahuan yang baru. Sedangkan

menurut Hult, et.al (2004) seperti instrument yang dikembangkan Wiendiasih dan Etikariena (2017) bahwa perilaku inovatif dapat diukur antara lain dengan menciptakan ide (*ide generalization*), mengenalkan ide (*idea promotion*) dan menerapkan ide (*idea realization*).

Work innovativeness adalah perilaku inovatif individu, dimana inovasi digunakan sebagai alat dalam meningkatkan performa dan efisiensi karyawan *Work innovativeness* merupakan tindakan individu untuk menciptakan dan mengadopsi ide-ide pemikiran atau cara-cara baru guna diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan (Gaynor, 2002). Perilaku kerja yang positif dalam bentuk inovasi menjadi bagian yang penting untuk mempersiapkan kemampuan daya saing.

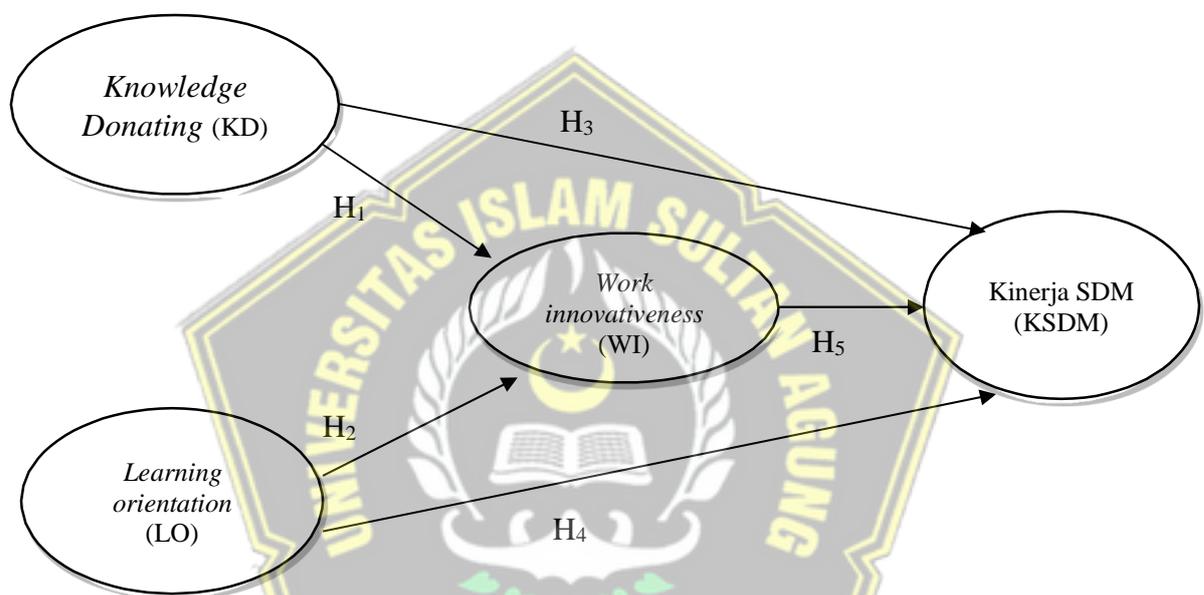
Perilaku inovatif muncul manakala karyawan menghadapi tantangan dalam pekerjaannya serta mendapatkan kewenangan yang luas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian semakin tinggi kemampuan karyawan untuk menciptakan dan mengadopsi ide-ide pemikiran dengan baik, maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal. Hal ini sesuai pernyataan Wallace, et.al (1999) dalam Prayudhayanti (2014) bahwa perilaku kerja yang inovatif (*work innovativeness*) menjadi bagian penting untuk meningkatkan kinerja seseorang dalam mempersiapkan kemampuan daya saing.

Hasil penelitian yang dilakukan Prabawa dan Rizan, Khodijah dan Fatah (2016) menunjukkan bahwa perilaku inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal serupa juga dilakukan oleh Dama dan Ogi (2018) bahwa *work innovativeness* berperan besar dalam meningkatkan kinerja yang dihasilkan.

H5 Semakin tinggi *work innovativeness* maka akan semakin meningkatkan kinerja SDM

2.5. Model Empirik Penelitian

Model konseptual pada variabel penelitian dapat dijelaskan dalam kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:



Gambar 2. 1.
Model Empirik

Berdasarkan gambar model empirik tersebut di atas secara kausalitas dapat diartikan bahwa semakin tinggi dorongan karyawan untuk menyumbangkan pengetahuan karena terlibat dalam kegiatan intelektual dan pemecahan masalah serta didukung dengan kemampuan dalam melakukan orientasi pembelajaran, maka akan memunculkan inovatif dalam diri karyawan untuk menciptakan ide-ide baru dalam bekerja sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini bermaksud menguji hipotesis dengan harapan membenarkan atau memperkuat dugaan yang telah dirumuskan dengan didukung teori yang ada. Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah *eksplanatory research*, merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Knowledge Donating* dan *learning orientation* terhadap kinerja SDM dengan *work innovativeness* (WI) sebagai variabel intervening.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi yaitu sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2012). Populasinya adalah seluruh karyawan tetap keculai pimpinan dan bagian *call center* PT. Bank Central Asia (BCA) Cabang Pemuda Semarang dan PT. Bank Central Asia (BCA) Cabang Grajen Semarang sebanyak 101 orang.

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi Shmailan, Abdulwahab S (2016). Sampel ialah bagian dari anggota populasi terjangkau yang dapat digunakan sebagai subjek penelitian melalui teknik sampling Potale, Rocky (2015). Cara sampling jenuh (*sensus*) yaitu teknik menentukan sampel bila

anggota populasi dipergunakan sebagai sampel. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka peneliti dalam penelitian ini mengambil seluruh anggota populasi sebagai sampel dengan jumlah 101 responden.

3.3. Jenis Data dan Prosedur Pengumpulan data

3.3.1. Jenis dan Sumber Data

Jenis yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek, yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (Indriantoro dan Supomo, 2012). Didalam pengumpulan data, sumber data yang diperlukan adalah sebagai berikut : (Arikunto, 2012)

1. Data Primer

Jenis data ini diperoleh langsung dari sumber atau objek penelitian dengan wawancara dan kuesioner. Dalam penelitian ini yang dimaksud data primer diperoleh langsung dari sumber aslinya yaitu dari hasil kuesioner. Dalam hal ini data yang digunakan adalah dari hasil jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan dalam wawancara, baik secara lisan maupun tertulis.

2. Data Sekunder

Merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui penelitian kepustakaan dan literatur yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Adapun data sekunder dalam penelitian ini berupa jurnal, literatur dari beberapa referensi dan data perusahaan.

3.3.2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1) Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari langsung dari responden dengan perincian sebagai berikut:

a. Kuesioner

Kuesioner yaitu suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian (Umar, 2012). Dalam penelitian ini kuesioner diberikan kepada karyawan BCA Cabang Pemuda Semarang. Pertanyaan – pertanyaan yang disajikan dengan menggunakan skala likert, penelitian penilaian dengan kriteria dari sangat tidak setuju sampai pada sangat setuju dengan menggunakan nilai besaran 1 sampai dengan 7.

b. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara atau tatap muka secara langsung dengan karyawan BCA Cabang Pemuda Semarang berkaitan dengan permasalahan yang terjadi pada perusahaan, sehingga memperoleh keakuratan penelitian.

c. Observasi

Observasi merupakan pengamatan yang dilakukan peneliti dalam menentukan keakuratan penelitian, terkait permasalahan yang terjadi pada karyawan BCA Cabang Pemuda Semarang.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa:

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian
- b. Literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian dan variabel yang dipergunakan.

3.4. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel di dasarkan pada satu atau lebih referensi yang di sertai dengan alasan penggunaan definisi tersebut. Variabel penelitian harus dapat diukur menurut skala lazim digunakan. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang indikator-indikator variabel penelitian maka di sajikan tabel sebagai berikut :

Tabel 3. 1.
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Oprasional	Indikator Empirik
1	<i>Knowledge Donating</i>	<i>Knowledge Donating</i> adalah kesediaan antar karyawan untuk saling menyumbangkan pengetahuan sehingga mampu memberikan kontribusi	1. Kesiediaan memberikan pengetahuan baru 2. Rekan kerja memberikan informasi pengetahuan yang baru 3. Kebiasaan berbagi pengetahuan di organisasi Sumber : Hsiu Fen Lin (2007)
2	<i>Learning orientation</i>	Orientasi belajar merupakan sistem yang diterapkan perusahaan dengan lingkungan sekeliling dalam mendukung proses belajar.	1. Mengetahui hal-hal baru 2. Melakukan training 3. Umpan balik 4. Mengembangkan secara kontinue Sumber : Kumar (1994)

3	<i>Work innovativeness</i>	<i>Work innovativeness</i> adalah kemampuan karyawan dalam menciptakan dan mengadopsi ide-ide atau pemikiran atau cara-cara baru guna diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghasilkan Ide baru 2. Adanya peluang baru 3. Bermanfaat untuk pekerjaan 4. Memanfaatkan segala sesuatu di lingkungan 5. Pengetahuan yang baru Sumber : Prayudhayanti (2014)
4	Kinerja SDM	Kinerja SDM adalah hasil yang dicapai dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu.	<ol style="list-style-type: none"> 6. Ketelitian 7. Inisiatif 8. Kemampuan kerja sama 9. Tingkat kualitas hasil kerja 10. Ketepatan penyelesaian kerja. 11. Kuantitas hasil kerja Sumber : Riduwan (2009)

Data yang diperoleh melalui pengukuran dengan skala semantik diferensial adalah data interval. Berikut merupakan contoh penggunaan skala semantik diferensial:

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

3.5. Metode Analisis

3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2012). Menurut Ferdinand (2009) bahwa untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi menjadi 3 kategori

$$RS = \frac{\text{Skor maksimal} - \text{skor minimal}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$= \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Untuk mengetahui persepsi responden terhadap variable penelitian berada pada kategori rendah, sedang atau tinggi. Untuk mengkategorikan jawaban responden terhadap variable penelitian, maka dikelompokkan dengan susunan indeks sebagai berikut (Umar, 2011):

No	Interval	Kategori
1	Interval 1 – 2,33	Rendah
2	Interval 2,34 – 3,67	Sedang
3	Interval 3,68 – 5	Tinggi

3.5.2. *Partial Least Square (PLS)*

Partial Least Square (PLS) adalah suatu metode yang berbasis keluarga regresi yang dikenalkan oleh Wold (1960) untuk penciptaan dan pembangunan model dan metode untuk ilmu-ilmu sosial dengan pendekatan yang berorientasi pada prediksi. PLS memiliki asumsi data penelitian bebas distribusi, artinya data penelitian tidak mengacuh pada salah satu distribusi tertentu (misalnya distribusi normal). PLS merupakan metode alternatif dari SEM yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variabel yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil (30 sampai 100), mengingat SEM memiliki ukuran sampel data minimal 100 (Hair dkk., 2010). Menurut Abdi (2003), Regresi PLS merupakan metode untuk mencari komponen dari X yang juga berkaitan dengan Y. PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu variabel laten dan variabel laten yang lain, serta hubungan suatu variabel laten dan indicator

indikatornya. PLS didefinisikan oleh dua persamaan, yaitu inner model dan outer model. Inner model menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya. Variabel laten terbagi menjadi dua yaitu laten eksogen dan laten endogen. Variabel laten eksogen merupakan variabel laten penyebab, variabel laten yang tidak dipengaruhi oleh variabel laten lainnya. Variabel laten eksogen memberikan efek kepada variabel laten lainnya. Sedangkan variabel laten endogen merupakan variabel laten yang dijelaskan oleh variabel laten eksogen. Variabel laten endogen adalah efek dari variabel laten eksogen (Yamin dan Kurniawan, 2009).

3.5.3. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

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

3.5.3.1. *Convergent Validity*

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi convergent validity dari pemeriksaan individual item reliability, dapat dilihat dari nilai loading factor. Nilai loading factor menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Nilai loading factor > 0.7 dikatakan ideal, artinya indikator tersebut dikatakan valid mengukur konstraknya. Dalam pengalaman empiris penelitian, nilai loading factor > 0.4 masih dapat diterima. Ukuran refleksif

individual dapat dikatakan berkolerasi jika nilai lebih dari 0,40 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali and Latan, 2015). Dengan demikian, nilai loading factor < 0.4 harus dikeluarkan dari model (di-drop). Setelah kita mengevaluasi individual item reliability melalui nilai loading factor. Ukuran lainnya dari convergent validity adalah nilai average variance extracted (AVE).

Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variable manifest yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variable manifest yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variable manifest terhadap konstruk latennya. Fornell dan Larcker (1981) dalam Ghozali (2014:45) dan Yamin dan Kurniawan (2011:18) merekomendasikan penggunaan AVE untuk suatu kriteria dalam menilai convergent validity. Nilai AVE minimal 0.5 menunjukkan ukuran convergent validity yang baik. Artinya, variable laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya.

3.5.3.2. Internal Consistency

Langkah selanjutnya kita melihat internal consistency reliability dari nilai cronbach's alpha dan composite reliability (CR). Cronbach's Alpha cenderung menaksir lebih rendah construct reliability dibandingkan Composite Reliability (CR). Keandalan komposit bervariasi antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat keandalan yang lebih tinggi. Ini umumnya ditafsirkan dengan cara yang sama dengan alpha Cronbach. Secara khusus, nilai-nilai keandalan komposit 0,60 – 0,70. Interpretasi composite reliability (CR) sama dengan cronbach's alpha. Nilai batas > 0.7 dapat diterima, dan nilai > 0.8 sangat

memuaskan.

3.5.3.3. Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain oleh standar empiris. Dengan demikian, menetapkan validitas diskriminan menyiratkan bahwa suatu konstruk itu unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain dalam model. Secara tradisional, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas diskriminan yaitu menggunakan Fornell-Larcker dan HTMT. (heterotrait-monotrait ratio of correlations). Untuk menguji validitas diskriminan, peneliti menggunakan Fornell-Larcker dan HTMT (heterotrait- monotrait ratio of correlations) (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2016). Dalam Fornell- Larcer, nilai root of AVE square (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT kurang dari 1. Ukuran *discriminant validity* lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk.

3.5.4. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Setelah mengevaluasi model pengukuran konstruk/variabel, tahap selanjutnya adalah menevaluasi model struktural atau *inner model*. Evaluasi model structural atau inner model bertujuan 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.

3.5.4.1. Coefficient of Determination (R-square)

Langkah pertama adalah mengevaluasi *Coefficient of Determination* (R-square). Interpretasi nilai R² sama dengan interpretasi R² regresi linear, yaitu besarnya *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen. Menurut Chin (1998) dalam Yamin dan Kurniawan (2011:21) kriteria R² terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu : nilai R² 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang (*moderate*) dan lemah (*weak*). (Hair et al., 2017) merekomendasikan jika nilai R-square 0.75, 0.50 dan 0.25 maka membuktikan bahwa kemampuan prediksi sebuah model adalah (kuat, moderat, dan lemah). Perubahan nilai R² dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen memiliki pengaruh yang substantif.

3.5.4.2. Effect Size (F-square)

Langkah kedua adalah mengevaluasi *Effect Size* (f-square) Selain mengevaluasi nilai R² dari semua konstruk endogen, perubahan nilai R² ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah *konstruk* yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk endogen, ukuran ini disebut sebagai ukuran efek f^2 . Pedoman untuk menilai f^2 adalah bahwa nilai-nilai 0,02, 0,15, dan 0,35, masing-masing, mewakili efek kecil, sedang, dan besar (Cohen, 1988) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek.

3.5.4.3. Predictive Relevance (Q-square)

Langkah ketiga adalah mengevaluasi *Predictive Relevance* (Q-square). Selain mengevaluasi besarnya nilai R^2 sebagai kriteria akurasi prediksi, peneliti juga harus memeriksa nilai Q^2 Stone-Geisser (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 D . Blindfolding adalah teknik penggunaan kembali sampel yang menghilangkan setiap titik data D dalam indikator konstruk endogen dan memperkirakan parameter dengan titik data yang tersisa (Chin, 1998; Henseler et al., 2009; Tenenhaus et al., 2005).

Pengujian lain dalam pengukuran struktural adalah Q^2 predictive relevance yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukur reflektif. Hasil Q^2 predictive relevance dikatakan baik jika nilainya $>$ yang menunjukkan variabel laten eksogen baik (sesuai) sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogennya.

3.5.4.4. Uji Hipotesis

Pengujian signifikansi hipotesis dapat dilihat pada nilai *P values* dan *t-values* yang didapatkan melalui metode *bootstrapping* pada tabel *Path Coefficients*. Ghozali (2018) berpendapat bahwa apabila nilai signifikansi *p value* < 0.05 dan nilai signifikansi sebesar 5% path coefficient dinilai signifikan apabila nilai *t-statistik* > 1.96 (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011). Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh hubungan dapat dilihat melalui koefisien jalur. Diamantopoulos and Siguaw (2000) menyatakan jika koefisien jalur di bawah 0.30 memberikan pengaruh moderat, dari 0.30 hingga 0.60 kuat, dan lebih dari 0.60 memberikan pengaruh yang sangat kuat.

3.5.4.5. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian ini dilakukan untuk melihat besarnya nilai pengaruh tidak langsung antar variabel. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* menggunakan *smartPLS 3.0*. Dalam penelitian ini terdapat variabel *intervening* yaitu perilaku *work innovativeness*. Variabel *intervening* dikatakan mampu memediasi pengaruh variabel eksogen (*independen*) terhadap variabel endogen (*dependen*) jika nilai *T statistik* lebih besar dibandingkan dengan *T tabel* dan *P value* lebih kecil daripada tingkat signifikan yang digunakan (5%).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti *Knowledge Donating* Dan *Learning orientation* Terhadap *Work Innovativeness* Dan Kinerja SDM. Perawat yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah Karyawan PT. Bank Central Asia (BCA) yang dipilih dengan teknik sampling jenuh dengan jumlah 101 karyawan. Jumlah kuesioner yang dikirimkan adalah sebanyak 101 kuesioner dan jumlah kuesioner yang kembali adalah sebanyak 93 kuesioner. Kuesioner yang tidak kembali sebanyak 8. Kuesioner yang dapat diolah berjumlah 93. Dalam penelitian akan diuraikan gambaran umum karakteristik responden dapat dilihat melalui data identitas responden yang meliputi usia, pendidikan, dan jenis kelamin, pendidikan, masa kerja. Adapun gambaran karakteristik responden dapat diketahui pada tabel berikut :

Tabel 4.1.

Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Usia		
< 25 tahun	9	10%
26-30 tahun	15	16%
31-35 tahun	29	31%
36-40 tahun	28	30%
> 41 tahun	12	13%
JenisKelamin		
Perempuan	54	58%
laki-laki	39	42%
Pendidikan		
Diploma	28	30%
S1	43	46%
S2	22	24%

Usia mempunyai peran dalam perilaku individu yaitu dimana untuk menggambarkan pengalaman dan tanggung jawab. Berdasarkan kelompok umur responden, diperoleh bahwa umur responden yang paling banyak adalah terdapat pada kisaran 31-35 tahun. Hal ini menunjukan bahwa usia tersebut memiliki semangat dan pengalaman lebih dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Bank Central Asia (BCA) memasuki usia produktif yang menjadi modal memiliki motivasi dan semangat yang tinggi untuk dapat bekerja keras dan mempunyai produktivitas yang tinggi serta dapat memicu sikap saling membantu antar sesama. Usia mempunyai peran yang sangat penting dalam memajukannya sebuah usaha dalam perilaku individu yaitu untuk gambaran akan dimana mereka mempunyai pengalaman yang banyak sehingga dapat bertanggung jawab atas usaha yang dilakukannya.

Jenis kelamin secara umum memberikan peran gambaran perbedaan pada perilaku seseorang dimana suatu pekerjaan jenis kelamin sering kali dapat menjadi sebuah tolak ukur aktivitas yang akan dilakukan oleh individu. Berdasarkan tabel diatas jenis kelamin terbanyak pada responden perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Bank Central Asia (BCA) sebagian besar berjenis kelamin perempuan dimana dalam kegiatan transaksi dan pelayanan memerlukan keramahan dan kepiawaian berbicara yang umumnya dimiliki perempuan sehingga dapat maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tingkat pendidikan berpengaruh terhadap kemampuan intelektual yang akan mempengaruhi pada penempatan formasi kerja dan berpengaruh juga terhadap kinerja seseorang. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa tingkat

pendidikan responden sebagian besar adalah responden yang berpendidikan S1. Hasil tersebut memberikan indikasi bahwa sebagian besar karyawan PT. Bank Central Asia (BCA) memiliki pendidikan yang tinggi yang menjadikan PT. Bank Central Asia (BCA) memiliki kemampuan dan pengetahuan yang sesuai dengan bidang kerjanya.

4.2. Deskripsi Analisis Variabel

Statistic deskripsi kuesioner yang ditampilkan meliputi deskripsi dari jawaban responden atas seluruh pertanyaan yang bertujuan untuk mempermudah dalam mengetahui tanggapan umum responden terhadap kuesioner yang telah disebar. Untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variable dapat diketahui dengan perkalian antar skor tertinggi dalam setiap variable dengan jumlah item pertanyaan yang ada di setiap variabel yang kemudian dibagi yaitu sangat baik, sedang, tidak baik. Berdasarkan jawaban dari 109 responden tentang Kinerja SDM melalui *Learning Orientation*, *Work Innovativeness*, dan *Knowledge Donating* pada Karyawan PT. Bank Central Asia (BCA), maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam tabel sebagai berikut:

$$\begin{aligned}RS &= \frac{\text{Skor maksimal} - \text{skor minimal}}{\text{Jumlah kelas}} \\ &= \frac{5 - 1}{3} = 1,33\end{aligned}$$

Untuk mengetahui persepsi responden terhadap variable penelitian berada pada kategori rendah, sedang atau tinggi. Untuk mengkategorikan jawaban responden terhadap variable penelitian, maka dikelompokkan dengan susunan

indeks sebagai berikut (Umar, 2011):

Tabel 4.2
Rentang Skala Variabel Penilaian

No	Interval	Kategori
1	Interval 1 – 2,33	Rendah
2	Interval 2,34 – 3,67	Sedang
3	Interval 3,68 – 5	Tinggi

Berdasarkan hasil studi empiris pada karyawan Karyawan PT. Bank Central Asia (BCA), masing-masing deskripsi variable adalah sebagai berikut:

4.2.1. Variabel Kinerja SDM

Kinerja SDM adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Variabel Kinerja SDM dapat diukur dengan indikator yang meliputi Ketelitian, Inisiatif, Kemampuan kerja sama, Tingkat kualitas hasil kerja, Ketepatan penyelesaian kerja, Kuantitas hasil. Gambaran jawaban responden terhadap variable Kinerja SDM dapat diketahui pada table berikut:

Tabel 4.3.
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM

Indikator	Rata-rata	Std. Deviasi	Ket
1. Ketelitian	4,05	0,81	tinggi
2. Inisiatif	4,13	0,90	tinggi
3. Kemampuan kerja sama	4,04	0,74	tinggi
4. Tingkat kualitas hasil kerja	4,34	0,85	tinggi
5. Ketepatan	3,90	0,81	tinggi
6. Kuantitas hasil	4,31	0,85	tinggi
Rata-rata	4,13	0,83	tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Dari tabel 4.3 menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban responden pada variable Kinerja SDM PT. Bank Central Asia (BCA) dapat dipersepsikan dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan dalam

mempertahankan Ketelitian, Inisiatif, Kemampuan kerja sama, Tingkat kualitas hasil kerja, dan menjaga Kuantitas hasil sudah dalam kondisi yang baik. Sedangkan ketepatan dalam menyelesaikan tugas dalam menunjang kinerja masih dinilai kurang maksimal.

4.2.2. Variable *Knowledge Donating*

Knowledge Donating adalah kesediaan antar karyawan untuk saling menyumbangkan pengetahuan sehingga mampu memberikan kontribusi bagi perusahaan. Variabel *Knowledge Donating* dapat diukur dengan indikator Kesediaan memberikan pengetahuan baru, Rekan kerja memberikan informasi pengetahuan yang baru, Kebiasaan berbagi pengetahuan di organisasi. Gambaran jawaban responden terhadap variabel *Knowledge Donating* dapat diketahui pada tabel berikut:

Tabel 4.4.
Statistik Deskriptif Variabel *Knowledge Donating*

Indikator	Rata-rata	Std. Deviasi	Ket
1) Kesediaan memberikan pengetahuan baru	3,22	1,12	sedang
2) Rekan kerja memberikan informasi pengetahuan yang baru	3,27	1,15	sedang
3) Kebiasaan berbagi pengetahuan di organisasi	3,18	1,04	sedang
Rata-rata	3,22	1,11	sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Dari tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban responden pada variabel *Knowledge Donating* di PT. Bank Central Asia (BCA) dapat dipersepsikan dalam kategori sedang. Hal tersebut menunjukkan bahwa Kesediaan memberikan pengetahuan baru, dan Rekan kerja memberikan informasi

pengetahuan yang baru sudah dalam kategori cukup baik. Namun kemampuan karyawan untuk kebiasaan berbagi pengetahuan di organisasi yang dilakukannya sebagai suatu kebanggaan masih dalam kategori sedang sehingga perlu dimaksimalkan kembali agar dapat memaksimalkan kinerja.

$$RS = \frac{\text{Skor maksimal} - \text{skor minimal}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$= \frac{5 - 1}{3} = 1,33$$

Untuk mengetahui persepsi responden terhadap variable penelitian berada pada kategori rendah, sedang atau tinggi. Untuk mengkategorikan jawaban responden terhadap variable penelitian, maka dikelompokkan dengan susunan indeks sebagai berikut (Umar, 2011):

Tabel 4.5
Rentang Skala Variabel Penilaian

No	Interval	Kategori
1	Interval 1 – 2,33	Rendah
2	Interval 2,34 – 3,67	Sedang
3	Interval 3,68 – 5	Tinggi

4.2.3. Variabel Learning Orientation

Learning orientation adalah sistem yang diterapkan perusahaan dengan lingkungan sekeliling dalam mendukung proses belajar. Variabel *Learning orientation* dapat diukur dengan indikator mengetahui hal-hal baru, melakukan training, umpan balik, pengembangan secara kontinu. Gambaran jawaban responden terhadap variable *Learning orientation* dapat diketahui pada table berikut:

Tabel 4.6.
Statistik Deskriptif Variabel *Learning Orientation*

Indikator	Rata-rata	Std. Deviasi	Ket
1. Mengetahui hal-hal baru	3,38	1,04	sedang
2. Melakukan training	3,51	0,95	sedang
3. Umpan balik	3,37	1,06	sedang
4. Mengembangkan secara kontinu	3,56	0,98	sedang
Rata-rata	3,45	1,01	sedang

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dari tabel 4.4 menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban responden pada variable *Learning orientation* dapat dipersepsikan dalam kategori sedang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa cara perusahaan dalam mengetahui hal-hal baru, melakukan training, mengembangkan secara kontinu sudah dalam kategori cukup baik. Namun *Learning orientation* karyawan berdasarkan umpan balik yang dilakukan masih dinilai rendah.

4.2.4. Variabel *Work Innovativeness*

Work Innovativeness adalah kemampuan karyawan dalam menciptakan dan mengadopsi ide-ide atau pemikiran atau cara-cara baru guna diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan. Variabel *Work Innovativeness* dapat diukur dengan indicator menghasilkan ide baru, adanya peluang baru, bermanfaat untuk pekerjaan, memanfaatkan segala sesuatu di lingkungan, pengetahuan yang baru. Gambaran jawaban responden terhadap variable *Work Innovativeness* dapat diketahui pada table berikut:

Tabel 4.7.
Statistik Deskriptif Variabel *Work Innovativeness*

Indikator	Rata-rata	Std. Deviasi	Ket
1. Menghasilkan Ide baru	3,25	1,06	sedang
2. Adanya peluang baru	2,96	1,13	sedang
3. Bermanfaat untuk pekerjaan	3,26	1,03	sedang
4. Memanfaatkan segala sesuatu di lingkungan	2,94	1,09	sedang
5. Pengetahuan yang baru	3,02	1,06	sedang
Rata-rata	3,08	1,08	sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Dari tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai rata-rata jawaban responden pada variable *Work Innovativeness* dipersepsikan dalam kategori sedang. Hasil tersebut mengindikasikan menghasilkan ide baru, adanya peluang baru, bermanfaat untuk pekerjaan, memanfaatkan segala sesuatu di lingkungan, dan pengetahuan yang baru dalam bekerja sudah dalam kategori yang baik sehingga mampu membentuk *Work Innovativeness* dibentuk dengan membangun hubungan yang erat dengan penerapan ide kreatif. Sedangkan kreatifitas katryawan dalam memanfaatkan segala sesuatu di lingkungan mendapat penilaian paling rendah.

4.3. Analisis Data

Untuk menganalisis data digunakan Smart Partial Least Square (Smart PLS), cocok untuk mengestimasi path model yang menggunakan konstruk laten dengan multiple indikator, dapat membantu mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Evaluasi dalam Smart PLS terdiri dari evaluasi outer model (model pengukuran) dan evaluasi inner model (model struktural).

4.3.1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi Model Pengukuran digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara konstruk dengan indikatornya, dibagi menjadi dua (2) yaitu convergent validity dan discriminant validity. Convergent validity dapat dievaluasi melalui tiga (3) tahap, yaitu: indicator validitas, reliabilitas konstruk, dan nilai average variance extracted (AVE). Sedangkan discriminant validity dapat dilalui dua (2) tahap, yaitu melihat nilai cross loading dan selanjutnya membandingkan korelasi antara konstruk dengan akar AVE.

1. Indikator Validitas

Faktor loading dan t statistic hasil dari hasil output Smart PLS setelah C menghilangkan factor loading kurang dari 0,5 dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.8.
Hasil Ounter Loading

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1.1 <- Knowledge Donating	0.961	0.961	0.007	129.313	0.000
X1.2 <- Knowledge Donating	0.955	0.955	0.008	123.114	0.000
X1.3 <- Knowledge Donating	0.952	0.952	0.009	102.843	0.000
X2.1 <- Learning Orientation	0.944	0.943	0.011	85.286	0.000
X2.2 <- Learning Orientation	0.928	0.927	0.015	59.946	0.000
X2.3 <- Learning Orientation	0.940	0.940	0.012	80.458	0.000
X2.4 <- Learning Orientation	0.953	0.952	0.012	77.032	0.000
Y2.1 <- Kinerja SDM	0.833	0.832	0.036	22.933	0.000
Y2.2 <- Kinerja SDM	0.892	0.893	0.021	43.323	0.000
Y2.3 <- Kinerja SDM	0.882	0.882	0.024	36.319	0.000
Y2.4 <- Kinerja SDM	0.910	0.910	0.019	48.709	0.000
Y2.5 <- Kinerja SDM	0.878	0.878	0.026	34.391	0.000
Y2.6 <- Kinerja SDM	0.931	0.930	0.013	72.501	0.000
y1.1 <- Work Innovativeness	0.939	0.939	0.011	89.333	0.000
y1.2 <- Work Innovativeness	0.923	0.922	0.017	55.025	0.000

y1.3 <- <i>Work Innovativeness</i>	0.930	0.930	0.012	74.746	0.000
y1.4 <- <i>Work Innovativeness</i>	0.908	0.906	0.021	42.787	0.000
y1.5 <- <i>Work Innovativeness</i>	0.919	0.920	0.022	42.714	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Hasil outer loading pada tabel 4.7 memperlihatkan semua factor loading diatas 0,5 dan t statistik di atas 2,0, dengan signifikansi 0,000 begitu juga dengan indicator lainnya, dengan demikian dapat dikatakan valid (memiliki validitas yang signifikan).

2. Pengujian Reliabilitas

Composite reliability blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu, *internal consistency* dibandingkan dengan *cronbach alpha*, ukuran ini tidak mengasumsikan atau equivalen antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot yang sama. *Sehingga cronbach alpha* cenderung *lower bound* estimasi reliabilitas, sedangkan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat atau reliabel. Berdasarkan perhitungan dengan program PLS dapat dilihat pada tabel 4.9 yang menunjukkan kuesioner dalam penelitian ini adalah akurat atau reliabel.

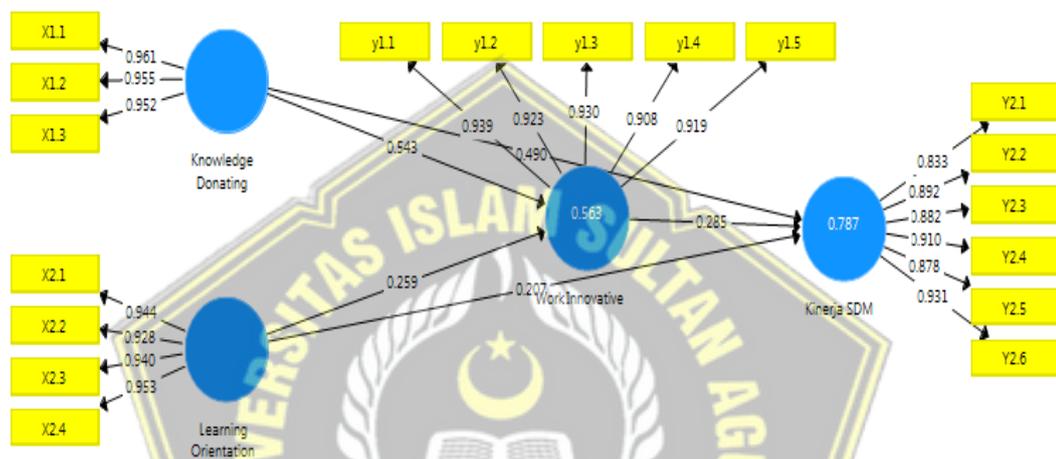
Tabel 4.9.
Pengujian Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja SDM	0.946	0.947	0.957	0.789
<i>Knowledge Donating</i>	0.953	0.953	0.969	0.914
Learning Orientation	0.957	0.957	0.969	0.886
<i>Work Innovativeness</i>	0.957	0.960	0.967	0.854

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

4.3.2. Inner Model

Inner model, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*). Disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Berikut rangkuman hasil uji antar variable penelitian:



3. Pengujian Hipotesis

Tabel 4.10.
Rangkuman Hasil Inner Model

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ((O/STDEV))	P Values
<i>Knowledge Donating -> Work Innovativeness</i>	0.543	0.535	0.094	5.807	0.000
<i>Learning orientation -> Work Innovativeness</i>	0.259	0.266	0.086	3.018	0.003
<i>Learning orientation -> Kinerja SDM</i>	0.207	0.224	0.090	2.300	0.022
<i>Knowledge Donating -> Kinerja SDM</i>	0.490	0.478	0.097	5.059	0.000
<i>Work Innovativeness -> Kinerja SDM</i>	0.285	0.282	0.063	4.497	0.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

a. Pengaruh *Knowledge Donating* Terhadap *Work Innovativeness*

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah *Knowledge Donating* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Innovativeness*. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung sebesar 5.807, dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% diperoleh nilai t table sebesar 1,660 yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar dari pada nilai t table yaitu $5.807 > 1,660$. Tingkat signifikansi variable *Knowledge Donating* menunjukkan angka sebesar $0,000 < 0,05$, menandakan bahwa *Knowledge Donating* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Work Innovativeness*. Sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh *Knowledge Donating* positif terhadap *Work Innovativeness* dapat diterima.

b. Pengaruh *Learning orientation* Terhadap Kinerja SDM

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah *Learning orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung sebesar 2.768, dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% diperoleh nilai t table sebesar 1,660 yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar dari pada nilai t table yaitu $2.768 > 1,660$. Tingkat signifikansi variabel *Learning orientation* menunjukkan angka sebesar $0,004 < 0,05$, menandakan bahwa *Learning orientation* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM. Sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh positif *Learning orientation* terhadap Kinerja SDM dapat diterima.

c. Pengaruh *Learning orientation* Terhadap Kinerja SDM

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah *Learning orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung sebesar 2.300, dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% diperoleh nilai t table sebesar 1,660 yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar dari pada nilai t table yaitu $2.300 > 1,660$. Tingkat signifikansi variable *Learning orientation* menunjukkan angka sebesar $0,022 < 0,05$, menandakan bahwa *Learning orientation* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM. Sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh positif *Learning orientation* terhadap Kinerja SDM dapat diterima.

d. Pengaruh *Knowledge Donating* Terhadap Kinerja SDM

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah *Knowledge Donating* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung sebesar 5.059, dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% diperoleh nilai t table sebesar 1,660 yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar dari pada nilai t table yaitu $5.059 > 1,660$. Tingkat signifikansi variable *Knowledge Donating* menunjukkan angka sebesar $0,022 < 0,05$, menandakan bahwa *Knowledge Donating* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM. Sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh positif *Knowledge Donating* terhadap Kinerja SDM dapat diterima.

e. Pengaruh *Work Innovativeness* Terhadap Kinerja SDM

Hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah *Work Innovativeness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai t hitung sebesar 4.497, dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% diperoleh nilai t table sebesar 1,660 yang berarti bahwa nilai t hitung lebih besar dari pada nilai t table yaitu $4.497 > 1,660$. Tingkat signifikansi variabel *Work Innovativeness* menunjukkan angka sebesar $0,000 < 0,05$, menandakan bahwa *Work Innovativeness* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM. Sehingga hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh positif *Work Innovativeness* terhadap Kinerja SDM dapat diterima.

4. Koefisien Determinasi

Uji Koefisien Determinasi digunakan untuk mengetahui % (persen) nilai Y sebagai variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh garis regresi (Algifari, 1997). Koefisien Determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat nilai Koefisien Determinasi atau antara 0 dan 1. Nilai R^2 yang terikat berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi sangat terbatas nilai yang mendekati berarti variabel bebas menggambarkan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel. Hasil pengujian nampak pada Tabel 4.11

Tabel 4.11.
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

	R Square	Adjusted R Square
<i>Work Innovativeness</i>	0.563	0.553
Kinerja SDM	0.787	0.780

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.12 menunjukkan hasil koefisien determinasi pada persamaan pertama sebesar 0,553, hal ini berarti model yang digunakan variable *Learning orientation* dan *Knowledge Donating* menerangkan variable dependen *Work Innovativeness* sebesar 55,3% sedangkan sisanya 44.7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam studi ini. Hasil koefisien determinasi persamaan kedua sebesar 0.780, hal ini berarti model yang digunakan variable independen yaitu *Learning Orientation*, *Knowledge Donating* dan *Work Innovativeness* menerangkan variable dependen Kinerja SDM sebesar 0.780 atau 78% sedangkan sisanya sebesar 22% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam studi ini.

5. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Dari hasil pengolahan data di SPSS dapat digambarkan pengaruh dari masing-masing variabel oleh analisis jalur sebagai berikut:

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
<i>Knowledge Donating</i>					
-> <i>Work Innovativeness</i>	0.155	0.150	0.040	3.829	0.000
-> Kinerja SDM					
<i>Learning orientation</i>					
-> <i>Work Innovativeness</i>	0.074	0.076	0.030	2.454	0.014
-> Kinerja SDM					

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan hasil pengujian sobel test seperti yang dijelaskan pada gambar di atas diperoleh nilai Test Statisticnya dengan nilai probability sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan hasil tersebut maka dapat diartikan bahwa *Work Innovativeness* mampu menjadi variabel intervening antara *Learning orientation* dengan Kinerja SDM. Berdasarkan perhitungan path koefisien menunjukkan bahwa *Learning orientation* mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap variabel Kinerja SDM dengan melibatkan variabel mediator *Work Innovativeness*.

Berdasarkan hasil pengujian sobel test seperti yang dijelaskan pada gambar di atas diperoleh nilai Test Statisticnya dengan nilai probability sebesar $0,014 < 0,05$. Dengan hasil tersebut maka dapat diartikan bahwa *Work Innovativeness* mampu menjadi variabel intervening antara *Knowledge Donating* dengan Kinerja SDM. Berdasarkan perhitungan path koefisien menunjukkan bahwa *Knowledge Donating* mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap variabel Kinerja SDM dengan melibatkan variabel mediator *Work Innovativeness*.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Pengaruh *Knowledge Donating* Terhadap *Work Innovativeness*

Hasil penelitian ini menunjukkan *Knowledge Donating* berpengaruh positif terhadap *Work Innovativeness*. Hal ini menunjukkan semakin baik *Knowledge Donating* dalam diri karyawan akan meningkatkan *Work Innovativeness* dalam organisasi. Berdasarkan penelitian ini dapat dikatakan semakin karyawan menunjukkan kesediaan antar karyawan untuk saling menyumbangkan pengetahuan hal tersebut mampu memberikan kontribusi dalam membangun kemampuan karyawan dalam menciptakan dan mengadopsi ide-ide atau

pemikiran atau cara-cara baru guna diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan.

Karyawan PT. Bank Central Asia (BCA) harus berperan dalam berbagi pengetahuan dalam organisasi dengan karyawan lainnya untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar mampu berpikir inovatif. Hal tersebut dapat dikembangkan oleh karyawan PT. Bank Central Asia (BCA) dengan cara terus memberikan pengetahuan yang karyawan miliki kepada rekan kerja karyawan lainnya sehingga dapat tercipta ide-ide baru untuk penyelesaian pekerjaan. Karyawan PT. Bank Central Asia (BCA) juga perlu sering memberikan informasi dan pengetahuan baru pada rekan kerja yang lain akan lebih mudah dalam mencari peluang baru yang bermanfaat untuk menunjang penyelesaian pekerjaan karyawan. Perilaku berbagi pengetahuan karyawan yang diwujudkan dengan dengan berbagi pengetahuan di organisasi sehingga karyawan dapat lebih kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan dan dapat memanfaatkan segala sesuatu di lingkungan kerja untuk menciptakan inovasi baru dalam pekerjaannya

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh oleh Prijanto dan Sari (2013) dimana *Knowledge Donating* berpengaruh terhadap kemampuan inovasi perusahaan. Begitu halnya dengan penelitian Aulawi (2009), Gitanauli dan Munir (2010) Plessis (2007) serta Ranto (2015) dimana semakin berbagi pengetahuan dapat tumbuh dan berkembang dengan baik, maka karyawan memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya, sehingga membuat karyawan akan lebih inovatif dalam menciptakan ide-ide baru dalam pekerjaannya.

4.4.2. Pengaruh *Learning orientation* Terhadap *Work Innovativeness*

Hasil penelitian ini menunjukkan *Learning orientation* berpengaruh positif terhadap *Work Innovativeness*. Hal ini menunjukkan semakin baik *Learning orientation* suatu organisasi akan meningkatkan *Work Innovativeness* karyawan dalam organisasi. Berdasarkan penelitian ini dapat dikatakan semakin sistem yang diterapkan perusahaan sesuai dengan lingkungan sekeliling dalam mendukung proses belajar karyawan maka hal tersebut mampu memberikan kontribusi dalam membangun kemampuan karyawan dalam menciptakan dan mengadopsi ide-ide atau pemikiran atau cara-cara baru guna diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan.

Learning orientation mendorong karyawan untuk siap menguasai hal-hal yang baru bila perubahan kebijakan system sehingga karyawan dapat meningkatkan kemampuan untuk mampu berpikir inovatif. Pelatihan yang karyawan ikuti juga mampu menambah dasar pengetahuan yang dibutuhkan karyawan dalam menemukan ide-ide baru untuk penyelesaian pekerjaan. Pimpinan juga perlu menindaklanjuti adanya gagasan-gagasan dengan baik sebagai bentuk umpan balik pada karyawannya sehingga dapat memotivasi karyawan untuk mencari cara-cara menyelesaikan pekerjaan yang bermanfaat. Perusahaan juga perlu untuk terus menerus melakukan perubahan dalam mengembangkan kemampuan karyawan sehingga lebih kreatif dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Wiranto, et.al (2020) dimana *Learning orientation* diharapkan dapat meningkatkan *innovative work* melalui pengembangan keterampilan utama yang dimiliki dan keterampilan yang relevan dengan kreativitas. Sejalan dengan Runhaar et al. (2016), didapati hasil dimana *Learning orientation* merupakan pemicu yang kuat timbulnya *innovative work behavior* sehingga disimpulkan *Learning orientation* memiliki pengaruh positif terhadap *innovative work behavior*.

4.4.3. Pengaruh *Knowledge Donating* Terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian ini menunjukkan *Knowledge Donating* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hal ini menunjukkan semakin baik *Knowledge Donating* dalam diri karyawan akan meningkatkan terhadap Kinerja SDM dalam organisasi. Berdasarkan penelitian ini dapat dikatakan semakin karyawan menunjukkan kesediaan antar karyawan untuk saling menyumbangkan pengetahuan sehingga mampu memberikan kontribusi dalam membangun kemampuan karyawan dalam menciptakan dan mengadopsi ide-ide atau pemikiran atau cara-cara baru guna diterapkan dalam pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan.

Karyawan PT. Bank Central Asia (BCA) harus berperan dalam berbagi pengetahuan dalam organisasi dengan karyawan lainnya agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan mampu menyelesaikan masalah pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan. Karyawan PT. Bank Central Asia (BCA) sering memberikan informasi dan pengetahuan baru pada rekan kerja yang lain akan lebih mudah untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab bersama dan melakukannya sesuai dengan standart kualitas yang ditetapkan

perusahaan Perilaku berbagi pengetahuan yang diwujudkan karyawan PT. Bank Central Asia (BCA) dengan berbagi pengetahuan di organisasi sehingga karyawan mampu menyelesaikan tugas tepat waktu dan target yang diberikan perusahaan dapat tercapai

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Memah, et.al (2013) dan Mega (2016) dimana *Knowledge Donating* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sejalan juga dengan penelitian Nodari dan Oliveira (2015), Rahardjo (2016), Memah (2013) juga menunjukkan hasil yang sama dimana berbagi pengetahuan akan meningkatkan pemahaman antara sesama anggota sehingga antara anggota akan saling mendukung serta meningkatkan kinerja dan akhirnya akan menemukan proses kerja yang terbaik bagi organisasi.

4.4.4. Pengaruh *Learning orientation* Terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian ini menunjukkan semakin baik *Learning orientation* dalam lingkungan kerja maka akan meningkatkan Kinerja SDM. Berdasarkan penelitian ini dapat dikatakan bahwa bila sistem yang diterapkan perusahaan sesuai dengan lingkungan kerja dan dapat mendukung proses belajar maka karyawan dapat meningkatkan hasil yang dicapai dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu. Perusahaan yang memberikan perhatian terhadap *Learning orientation* membuat karyawan mampu merespon tantangan yang ada, sehingga karyawan akan mengimbangi dengan memberikan kinerja yang optimal.

Learning orientation mendorong karyawan untuk siap menguasai hal-hal yang baru bila perubahan kebijakan system sehingga karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan mampu menyelesaikan masalah pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan. Karyawan juga perlu mengikuti pelatihan guna menambah pengetahuan dasar yang dibutuhkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab bersama tim dan sesuai dengan standart kualitas yang ditetapkan perusahaan. Pimpinan juga perlu menindaklanjuti adanya gagasan-gagasan dengan baik sebagai bentuk umpan balik pada karyawannya sehingga karyawan dapat menyelesaikan tugas tepat waktu. Perusahaan juga perlu untuk terus menerus melakukan perubahan dalam mengembangkan kemampuan karyawan sehingga target yang diberikan perusahaan dapat tercapai.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lydia, et.al (2018) dimana *Learning orientation* digunakan sebagai strategi pengendalian diri pada organisasi karena dapat membentuk ketrampilan dan kemampuan sumber daya manusia serta memiliki pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja. Hal yang sejalan dikemukakan oleh Zaenudin dan Prasetyaninghayu (2018) *Learning orientation* mampu mendorong sumber daya manusia untuk lebih bekerja keras karena diharapkan dapat menikmati pekerjaan yang dilakukan sehingga kinerja yang dicapainya tinggi.

4.4.5. Pengaruh *Work Innovativeness* terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian ini menunjukkan terpenuhinya *Work Innovativeness* di tempat kerja akan meningkatkan Kinerja SDM. Hal ini menunjukkan semakin baik *Work Innovativeness* dalam diri karyawan akan meningkatkan terhadap Kinerja SDM dalam organisasi. Berdasarkan penelitian ini dapat dikatakan *Work Innovativeness* mampu mendorong karyawan untuk melakukan perubahan cara kerja dalam bentuk mengadopsi prosedur, praktek dan teknik kerja yang baru dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya sehingga akan memudahkan karyawan untuk mencapai kinerja yang ditargetkan perusahaan.

Karyawan yang suka melakukan ide-ide yang baru terkait penyelesaian pekerjaan dapat membuktikan kinerja dengan cara menyelesaikan pekerjaan dengan teliti. Perilaku inovatif senantiasa mencari peluang baru yang dapat menunjang pekerjaan dimana karyawan mampu menyelesaikan masalah pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan. Karyawan yang berusaha mencari cara-cara menyelesaikan pekerjaan yang bermanfaat dapat menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab bersama tim. Perilaku inovatif dapat mendorong karyawan untuk lebih kreatif dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan sehingga dapat mencapai hasil kerja yang sesuai dengan standart kualitas yang ditetapkan perusahaan. Karyawan yang selalu inovatif akan berupaya memanfaatkan segala sesuatu di lingkungan kerja untuk menciptakan sesuatu yang baru dalam usaha mencapai target yang diberikan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prabawa, et.al, (2016) menunjukkan bahwa perilaku inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal serupa juga dilakukan oleh Dama dan Ogi (2018) bahwa *work innovativeness* berperan besar dalam meningkatkan kinerja yang dihasilkan karena semakin tinggi kemampuan karyawan untuk menciptakan dan mengadopsi ide-ide pemikiran dengan baik, maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan secara maksimal.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan masalah penelitian serta hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu meningkatkan *Learning Orientation*, *Knowledge Donating*, dan *Work Innovativeness*. Secara spesifik hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan :

1. *Learning Orientation* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Work Innovativeness* karyawan artinya semakin baik *Learning Orientation* yang ada dalam perusahaan maka akan meningkatkan *Work Innovativeness* karyawan.
2. *Knowledge Donating* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Work Innovativeness* karyawan, artinya semakin baik *Work Innovativeness* yang dimiliki para karyawan maka akan meningkatkan *Knowledge Donating*.
3. *Learning orientation* berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja SDM, artinya semakin baik *Learning Orientation* yang dimiliki karyawan akan meningkatkan Kinerja SDM.
4. *Knowledge Donating* berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja SDM, artinya semakin baik *Knowledge Donating* yang dimiliki karyawan akan meningkatkan Kinerja SDM.
5. *Work Innovativeness* berpengaruh positif secara signifikan terhadap Kinerja SDM, artinya semakin baik *Work Innovativeness* yang dimiliki karyawan akan meningkatkan Kinerja SDM.

5.2. Saran

1. Berkaitan dengan variable *Knowledge Donating* indikator kebiasaan berbagi pengetahuan di organisasi mendapatkan tanggapan terendah untuk itu manajer dapat membuat kebijakan serta menyiapkan dan mengalokasikan sumber daya yang memadai sehingga karyawan lebih mudah dalam berbagi pengetahuan dan menjadikannya kebiasaan.
2. Berkaitan dengan variabel *Learning Orientation*, indikator mengetahui hal-hal baru mendapatkan nilai terendah untuk itu sebaiknya pihak manajemen perusahaan perlu melakukan pembelajaran dengan para bawahannya dengan baik, seperti dengan melakukan pendidikan dan pelatihan sehingga bawahan dapat melakukan umpan balik apabila terjadi perubahan sistem karena karyawan akan mampu menyesuaikan diri dan berusaha untuk menindaklanjuti gagasan-gagasan yang disampaikan pimpinan
3. Berkaitan dengan variabel *Work Innovativeness* pada perusahaan, indikator pengetahuan baru mendapatkan nilai terendah untuk itu perusahaan harus mampu melakukan pengolahan informasi atau pemecahan masalah dalam usaha mengembangkan pengetahuan baru untuk menyelesaikan permasalahan di perusahaan

5.3. Keterbatasan Penelitian

1. Variabel penelitian ini hanya terbatas menggunakan pada 3 variabel saja dalam mengukur Kinerja SDM yaitu *Learning Orientation*, spiritualitas tepat kerja, *Work Innovativeness* Sehingga perlu adanya penambahan variabel lain untuk menjelaskan tentang Kinerja SDM
2. Objek penelitian hanya terbatas pada 1 lokasi sehingga dapat menimbulkan masalah digeneralisasikan pada objek lain. Kedepannya bisa menggunakan lokasi penelitian pada manufaktur lain untuk memperkuat data yang digunakan dalam penelitian.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

1. Untuk penelitian mendatang disarankan dengan objek penelitian yang berbeda agar dapat digeneralisasi bagi industri jasa.
2. Pada penelitian selanjutnya sebaiknya perlu menambahkan variable penelitian yang dirasa dapat memperkaya hasil penelitian sebelumnya seperti variable kompensasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, OCB, dll.
3. Pada penelitian mendatang bias ditambah dengan teknik wawancara, sehingga dapat lebih memperkuat kekuatan data pada tiap permasalahan yang dihadapi. Data yang dianalisis merupakan persepsi jawaban responden yang dapat menimbulkan masalah apabila jawaban responden tidak sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, Shakeel et.al. 2015. *Impact of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: an Empirical Study of Banking Sector in Pakistan*. FWU Journal of Social Sciences, Vol.9, No.2, 2015: 147-167.
- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aulawi, Hilmi, et al. 2009. *Hubungan Knowledge Sharing Behavior dan Individual Innovation Capability*. Jurnal Teknik Industri, 11(2), 172-187.
- Beneke, J., Blampied, S., Dewar, N., & Soriano, L. 2016. *The impact of market orientation and learning orientation on organisational performance: A study of small to medium-sized enterprises in Cape Town, South Africa*. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 18(1), 90-108. doi: 10.1108/JRME-06-2015-0033
- Dama, J., dan Ogi, I. W. J. 2018. *Pengaruh Inovasi dan Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Manado*. Jurnal EMBA. 6(1): 41-50.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenhallindo.
- De Jong, J.P.J, and Kemp, R. 2003. *Determinants of co-worker's innovative behaviour: An investigation into knowledge intensive services*. International Journal of Innovation Management. Vol. 7, No.2, 189-212.
- de Jong, J., & den Hartog, D. 2010. *Measuring Innovative Work Behaviour*. Creativity and Innovation Management. 19(1). 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>.
- Erne, M. C., Jaklic, M., Škerlava, M., Aydinlik, A. Ü., & Polat\$, D. D. 2012. *Organizational learning culture and innovativeness in Turkish firms*. Journal of Management & Organization, 193-219.
- Fen, Lin Hsiu. 2007. *The impact of knowledge governance on knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study*. 28(3/4), Page 315-332.
- Gaynor, G.H. 2002. *Innovation by design*. New York. American Management Association.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gitanauli, Tiurma dan Munir. 2010. *Pengaruh Knowledge Sharing dan Absorptive Capacity terhadap Innovation Capability pada Direktorat Corporate Service dan Direktorat Marketing di PT. Indosat Tbk*. Journal of Management and Business Review, (Online), 7 (1): 59-71.
- Grawe.S.J. 2009. *The Relationship Between Strategic Orientation, Service Innovation, And Performance*. Emerald Group Publishing Limited.
- Hamzah, Djabir, dan Djaya, Yanson. 2012. *Faktor – Faktor Knowledge Management yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Hasanudin*. Universitas Hassanudin 2012. 1-13.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Hooff, V.D, and Ridder, J.A. 2004. *Knowledge sharing in Context: The influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC use on Knowledge sharing*. Journal of Knowledge management. Vol. 11. No. 1. p.13-24.
- Horwitz M. Frank. 1999. *The emergence of strategic training and development : the current state of play*. Journal of European Industrial Training. Vol. 23/4, pp. 180-190.
- Hult, G.T.M. R.F. Hurley, and G.A. Knight. 2004. *Innovativeness: its Antecedents and Impact on Business Performance*. Industrial Marketing Management. 33 (5): 429-438.
- Indriantoro, Nur., dan Supomo, Bambang. 2013. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Jannex, ME. 2007. *Knowledge management In Modern Organization*. Hershey. London. Melbourne. Singapura: Idea Group Publishing.
- Krause, D. E. 2004. *Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation*. Leadership Quarterly, 15(1), 79-102.
- Lestari, Sri. 2015. *Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 dan 2014*. Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta. Yogyakarta.
- Makrufah, Siti .2011. *Pengaruh Budaya, Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Bumi Surabaya*. JAMBSP Vol. 8 No. 1 78 – 100.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2012. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional : Konsep & Aplikasi*. Badan Penerbit UNDIP : Semarang
- Matzler, et al. 2008. *Personality traits and knowledge sharing*. Journal of Economic Psychology. 29: 301-313.
- Mehrabani, S. E. 2012. *Knowledge Management and Innovation Capacity*. Journal of Management Research. 4(2). 164 - 177.
- Memah, Leonardo, Pio, Kaparang. 2013. *Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Utara*. Jurnal Administrasi Bisnis.
- Messmann, G. 2012. *Innovative work behaviour Investigating the nature and facilitation of vocational teachers*.
- Nijenhuis, K. 2015. *Impact Factors for Employee Innovative Work Behavior in the Public Sector*.
- Plessis, M. D. 2007. *The role of knowledge management in innovation*, retrieved from http://www.up.ac.za/dspace/bitstream/2263/5785/1/DuPlessis_Role%282007%29.pdf, on 5th August 2008.
- Prabawa, Lambang Andridan, Mohammad Rizan. 2015. *Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, inovasi, kepemimpinan dan kinerja perusahaan*. Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis. Vol.3 No. 1 ISSN : 2302-2663

- Prayudhayanti, Bondan N. 2014. *Peningkatan Perilaku Inovatif Melalui Budaya Organisasi*. Universitas Islam Sultan Agung. EKOBIS. Vol. 15. No.2 19- 32.
- Prijanto, Budi dan Sari, Agustin Rusiana. 2013. *Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kemampuan Inovasi Perusahaan Perbankan Di Indonesia*. Konferensi Nasional Sistem Informasi. STIMIK Bumigora Mataram 14-16 Pebruari, Hal. 294-297.
- Price, J.L. 1997. *Handbook of Organizational Measurement*. International Journal of Manpower. 18 (4/5/6): 305-558.
- Rahardjo, Wiryo dan Y Sutomo. 2016. *Pengaruh motivasi dan kompetensi professional terhadap kinerja guru dimoderasi budaya organisasional*. Jurnal Manajemen Bisnis Vol. 3 No. 2
- Ranto, D. W. 2015. *Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Inovasi Usaha Kecil Menengah (UKM) Di Yogyakarta Dengan Absortive Capacity Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Siasat Bisnis , 132-145.
- Ressya, Rezakhi. 2015. *Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kompetensi Sebagai Mediasi Pada Pt. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Purbaleunyi*. Vol. 3 No. 2 Desember 2015.
- Riduwan. 2009. *Skala Pengukuran Variabel – Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, P. Stephen. 2012. *Organizational Behavior*. Prentice Hall. New Jersey.
- Schwandt, D.R., and Marquardt, M.J. 2000. *Organizational learning: From worldclass theories to global best practices*. St. Lucie Press.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Cetakan Kelima. PT Refika Aditama: Bandung.
- Simamora, Henry. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN: Yogyakarta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, E., & Azizah. 2017. *Beberapa Determinan Perilaku Kerja Inovatif Pada Karyawan Industri Batik Skala Ekspor Surakarta*. Prosiding Sentrinov Tahun 2017. 3, 308-319.
- Umar, D.H. 2012. *Pelatihan Metodologi Penelitian*. Bogor. Modul
- Watkins, K. E, & Marsick, V. J. 2003. *Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. Advances in Developing Human Resources. 5(2), 132-151.
- Weitz, BA, Sujan H, dan Sujan M. 1986. *Knowledge, Motivation, Adaptive Behaviour : A Framework for Improving Selling Effectiveness*. Journal of Marketing. Vol. 50 (Oktober), pp. 174 – 191.
- Widodo. 2009. *Upaya Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Komitmen Dan Orientasi Belajar*. Jurnal Manajemen Bisnis : 1-28.