

**MENDORONG KINERJA INOVATIF: KAJIAN INTERAKSI  
ANTARA *KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR*, KOMPETENSI  
PROFESIONAL, DAN MOTIVASI BERPRESTASI  
DI KPPBC TIPE MADYA PABEAN A SEMARANG**

**TESIS**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Magister**

**Program Studi Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :  
Iqbal Muttaqien  
NIM: 20402300082**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2024**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**MENDORONG KINERJA INOVATIF: KAJIAN INTERAKSI  
ANTARA KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR, KOMPETENSI  
PROFESIONAL, DAN MOTIVASI BERPRESTASI  
DI KPPBC TIPE MADYA PABEAN A SEMARANG**

Disusun Oleh:

**Iqbal Muttaqien**  
NIM 20402300082

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Oktober 2024

Pembimbing,



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si**

NIK 210491028

**MENDORONG KINERJA INOVATIF: KAJIAN INTERAKSI  
ANTARA KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR, KOMPETENSI  
PROFESIONAL, DAN MOTIVASI BERPRESTASI  
DI KPPBC TIPE MADYA PABEAN A SEMARANG**

**Disusun Oleh:**

**Iqbal Muttaqien**  
NIM 20402300082

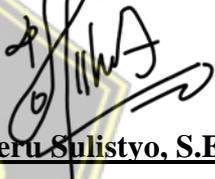
Telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal 9 November 2024

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

Pembimbing,

  
**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**  
NIK 210491028

Penguji I,

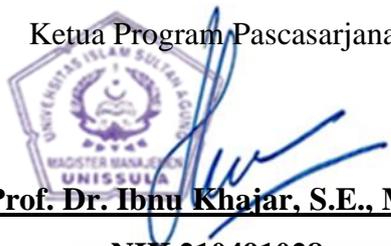
  
**Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si.**  
NIK 210493032

Penguji II,

  
**Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si.**  
NIK 210490020

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal 9 November 2024,

Ketua Program Pascasarjana,

  
**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**  
NIK 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : IQBAL MUTTAQIEN  
NIM : 20402300082  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul:

**“Mendorong Kinerja Inovatif: Kajian Interaksi antara *Knowledge Sharing Behavior*, Kompetensi Profesional, dan Motivasi Berprestasi di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

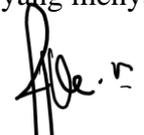
Semarang, 9 November 2024

Pembimbing

NIK 210491028

  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.

Saya yang menyatakan,

  
Iqbal Muttaqien

NIM 20402300082

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Iqbal Muttaqien
NIM	: 20402300082
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi\*~~ dengan judul:

**"Mendorong Kinerja Inovatif: Kajian Interaksi antara *Knowledge Sharing Behavior*, Kompetensi Profesional, dan Motivasi Berprestasi di KPPBC TMP A Semarang"**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, 9 November 2024

Yang menyatakan



IQBAL MUTTAQIEN

## Abstrak

Penelitian ini menggunakan metode penelitian eksplanatori asosiatif untuk menyelidiki hubungan antara kompetensi profesional, motivasi berprestasi, dan kinerja inovatif SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, dengan Knowledge Sharing Behavior (KSB) sebagai variabel pemediasi. Populasi penelitian terdiri dari 203 karyawan, dan sampel diambil secara sensus. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner ber-skala Likert 1 hingga 5 dan dianalisis menggunakan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diuji diterima, mengindikasikan adanya hubungan positif dan signifikan antara variabel-variabel yang dianalisis. Kompetensi profesional memiliki pengaruh signifikan terhadap KSB dengan koefisien 0.504 dan T-statistics 8.905, serta terhadap kinerja inovatif dengan koefisien 0.251 dan T-statistics 3.903. Motivasi berprestasi juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap KSB dengan koefisien 0.503 dan T-statistics 7.689, serta terhadap kinerja inovatif dengan koefisien 0.167 dan T-statistics 2.667. Selain itu, KSB memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif dengan koefisien 0.202 dan T-statistics 2.705.

Temuan ini mengindikasikan bahwa kompetensi profesional dan motivasi berprestasi secara langsung meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan dan kinerja inovatif, dengan perilaku berbagi pengetahuan yang berkontribusi pada peningkatan kinerja inovatif.

Kata kunci: kompetensi profesional; motivasi berprestasi; perilaku berbagi pengetahuan; kinerja inovatif

## Abstract

*This study employs an explanatory associative research method to investigate the relationships between professional competence, achievement motivation, and innovative performance of human resources at the Customs and Excise Office of Type Madya Pabean A Semarang, with Knowledge Sharing Behavior (KSB) serving as a mediating variable. The research population consists of 203 employees, with a census sampling method applied. Primary data was collected through a 1 to 5 Likert scale questionnaire and analyzed using Partial Least Squares (PLS).*

*The results indicate that all tested hypotheses are accepted, showing significant positive relationships among the analyzed variables. Professional competence has a significant effect on KSB, with a coefficient of 0.504 and T-statistics of 8.905, and on innovative performance with a coefficient of 0.251 and T-statistics of 3.903. Achievement motivation also shows a significant effect on KSB, with a coefficient of 0.503 and T-statistics of 7.689, and on innovative performance with a coefficient of 0.167 and T-statistics of 2.667. Furthermore, KSB significantly influences innovative performance, with a coefficient of 0.202 and T-statistics of 2.705.*

*These findings suggest that both professional competence and achievement motivation directly enhance knowledge sharing behavior and innovative performance, with knowledge sharing behavior contributing to increased innovative performance.*

*Keywords: professional competence; achievement motivation; knowledge sharing behavior; innovative performance*

## Kata Pengantar

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Thesis dengan judul “Mendorong Kinerja Inovatif: Kajian Interaksi antara *Knowledge Sharing Behavior*, Kompetensi Profesional, dan Motivasi Berprestasi di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang”.

Terselesainya Thesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.M. selaku Dekan FE Unissula sekaligus sebagai Tim Penguji yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen sekaligus Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
3. Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si. selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program study Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan seluruh ilmu kepada saya selama masa perkuliahan berlangsung.
5. Istri tercinta Surdinah Nia Kurniati beserta putra dan putri penulis yang selalu mendukung dan menjadi motivasi penulis untuk melanjutkan studi.
6. Kepala Kantor KPPBC TMP A Semarang Bapak Bier Budy Kismulyanto S.H., M.M. beserta segenap pimpinan serta pegawai Bea Cukai Semarang atas motivasi dalam penyelesaian tugas akhir ini.

7. Rekan – rekan Kelas 78H MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
8. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi.
9. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan Tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.



Semarang,

Oktober 2024

Penyusun

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Iqbal Muttaqien', is written over the printed name.

Iqbal Muttaqien

## Daftar Isi

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
Abstrak .....	vi
Abstract .....	vii
Kata Pengantar .....	viii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
2.1. Kinerja Inovatif .....	9
2.2. Kompetensi Profesional .....	10
2.3. Motivasi Berprestasi.....	14
2.4. Knowledge Sharing Behaviour.....	18
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>22</b>
3.1. Jenis Penelitian .....	22
3.2. Sumber data Penelitian .....	22
3.3. Metode Pengumpulan Data .....	23
3.4. Populasi dan Sampel .....	24
3.5. Variabel dan Indikator.....	25
3.6. Tehnik Analisis Data .....	26
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>36</b>
4.1. Deskripsi Responden .....	36
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	37
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) .....	39

4.3.1.	Convergent Validity .....	40
4.3.2.	Discriminant Validity .....	44
4.3.3.	Uji Reliabilitas .....	47
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....	48
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	51
4.5.1.	Uji Multikolinieritas .....	53
4.5.2.	Analisis Pengaruh antar Variabel .....	53
4.5.3.	Analisis Pengaruh Tidak Langsung .....	64
BAB V	PENUTUP .....	66
5.1.	Kesimpulan .....	66
5.2.	Implikasi Teoritis .....	67
5.3.	Implikasi Manajerial .....	69
5.4.	Keterbatasan Penelitian .....	71
5.5.	Saran Penelitian yang Akan Datang .....	71
Daftar Pustaka	.....	72
Kuesioner Penelitian	.....	80
Lampiran 2. Deskripsi Responden	.....	83
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian	.....	85
Lampiran 4. Full Model PLS	.....	86
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)	.....	87
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)	.....	90
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)	.....	91

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (Bea Cukai) memiliki peran krusial dalam mengelola arus barang di pintu masuk Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam era globalisasi ini, tantangan yang dihadapi oleh Bea Cukai semakin kompleks dengan adanya perkembangan teknologi, perubahan regulasi, dan dinamika pasar yang cepat. Kinerja inovatif mencerminkan kemampuan suatu organisasi atau individu untuk menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru, proses baru, atau produk baru yang tidak hanya memecahkan masalah yang ada tetapi juga memberikan nilai tambah atau keuntungan kompetitif (Hughes et al. 2018). Kinerja inovatif melibatkan pengembangan ide dan konsep baru, implementasi solusi kreatif, serta perbaikan terus-menerus terhadap proses dan metode kerja yang ada (Abbas, Sajid, and Mumtaz 2018). Organisasi yang memiliki kinerja inovatif juga cenderung terbuka terhadap adopsi teknologi baru dan responsif terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis (Olabode, Sunday, and Akpoyomare 2021). Dengan fokus pada inovasi, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional, mempertahankan daya saing, dan menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya (Leofianti, Sulastiana, and Hinduan 2015)

Kompetensi profesional merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif dalam konteks tertentu (Muxammad and Usibjonovich 2022). Dalam lingkungan kerja Bea Cukai, kompetensi ini mencakup pemahaman mendalam tentang hukum dan regulasi kepabeanan, keahlian teknis dalam proses penelitian dan analisis data, serta kemampuan interpersonal untuk berkomunikasi secara efektif dengan pemangku kepentingan yang beragam. Keberhasilan seorang pegawai Bea Cukai tidak hanya tergantung pada pengetahuan teoritis tentang peraturan, tetapi juga pada kemampuan praktis untuk mengaplikasikannya dalam situasi nyata.

Kemampuan untuk memahami dan menerapkan peraturan serta prosedur kepabeanan yang kompleks menjadi sangat penting bagi SDM Bea Cukai yang sering kali dihadapkan pada situasi yang rumit dan bervariasi. Petugas Bea Cukai harus mampu memahami kerangka hukum yang berlaku di berbagai yurisdiksi dan menerapkannya dengan tepat saat berhadapan dengan impor, ekspor, dan transit barang. Ini membutuhkan pemahaman mendalam tentang peraturan internasional dan nasional yang berkaitan dengan perdagangan internasional, serta kemampuan untuk menafsirkan dan mengaplikasikan regulasi tersebut dengan akurat dalam situasi yang kompleks dan sering kali berubah-ubah.

Selain itu, kemampuan untuk memahami dan menerapkan prosedur kepabeanan yang kompleks juga merupakan aspek penting dari kompetensi profesional dalam Bea Cukai. Proses kepabeanan melibatkan serangkaian langkah yang terstruktur dan terkadang rumit, mulai dari pemeriksaan barang hingga

penyelesaian kepabeanan. Seorang petugas Bea Cukai harus memiliki pemahaman yang kuat tentang prosedur-prosedur ini, termasuk proses dokumentasi, pengawasan, dan pengendalian barang, serta kemampuan untuk mengelola proses-proses ini dengan efisien dan efektif.

Selain kompetensi, motivasi berprestasi juga memiliki peran yang krusial dalam mendorong kinerja inovasi (Kurniawan and Pratiwi 2021). Individu yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi cenderung lebih terbuka terhadap ide-ide baru dan lebih bersemangat dalam mencoba solusi-solusi yang inovatif (Brunstein and Heckhausen 2018).

Motivasi berprestasi merupakan dorongan internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan yang ambisius (Anderman 2020). Tingginya motivasi berprestasi dapat meningkatkan semangat kerja dan kemauan untuk menghadapi tantangan yang kompleks (Groening and Binnewies 2019). Di dalam lingkungan kerja yang dinamis seperti Bea Cukai, di mana tantangan kompleks seringkali muncul, tingginya motivasi berprestasi dapat menjadi kunci untuk mempertahankan semangat dan daya juang (Werdhiastutie, Suhariadi, and Partiwi 2020). Dengan memiliki motivasi yang kuat, individu cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan lebih mampu menjaga fokus serta dedikasi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Smith 2015). Oleh karena itu, membangkitkan dan memelihara motivasi berprestasi di kalangan SDM Bea Cukai adalah strategi yang penting untuk meningkatkan kinerja inovatif dan produktifitas secara keseluruhan. Motivasi berprestasi memainkan peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku individu di tempat kerja. Dorongan internal untuk mencapai tujuan yang

ambisius mendorong individu untuk mengejar kesempatan, menyelesaikan tugas dengan efisien, dan mencari solusi kreatif terhadap masalah yang dihadapi. Meskipun pentingnya kompetensi profesional dan motivasi berprestasi diakui, peningkatan kinerja inovatif SDM Bea Cukai masih dihadapkan pada sejumlah tantangan. Tantangan tersebut dapat berupa kurangnya sumber daya, perubahan regulasi yang cepat, dan resistensi terhadap perubahan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Santoso et al. (2020) menemukan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara Kompetensi Profesional terhadap Kinerja inovasi. Namun, hasil ini bertentangan dengan temuan yang menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara Kompetensi Profesional dan perilaku kerja inovatif, seperti yang disampaikan oleh (Asurakkody and Kim 2020).

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan and Pratiwi (2021) juga menunjukkan bahwa Motivasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja inovasi. Namun, temuan ini berlawanan dengan pemahaman bahwa Motivasi intrinsik dianggap memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai pengetahuan tacit, seperti yang diamati oleh (Johan et al. 2021).

Kesimpulan dari penelitian-penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan pandangan mengenai hubungan antara kompetensi profesional, motivasi, dan kinerja inovasi. Hal ini menimbulkan kebutuhan akan penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang mungkin memengaruhi keterkaitan antara kompetensi, motivasi, dan kinerja inovasi secara lebih mendalam. Berdasarkan variasi hasil penelitian mengenai peran kompetensi dalam meningkatkan kinerja

inovatif, *Knowledge Sharing Behavior* (KSB) dianggap sebagai variabel *intervening*. KSB merujuk pada kecenderungan individu untuk saling berbagi pengetahuan, pengalaman, dan informasi di tempat kerja (Singh 2018a). Dalam konteks penelitian ini, KSB menjadi faktor krusial yang memfasilitasi pertukaran pengetahuan di antara individu dalam organisasi. Dengan berbagi pengetahuan melalui KSB, individu dapat memperluas pemahaman dan keterampilannya.

*Knowledge Sharing Behavior* menciptakan kesempatan untuk munculnya ide-ide baru, solusi kreatif, dan pendekatan inovatif dalam menangani tantangan atau menciptakan peluang baru (Razak et al. 2016). Melalui KSB, individu dapat memanfaatkan kompetensinya secara lebih efektif dan efisien. Dengan akses yang lebih luas terhadap pengetahuan, individu dapat mengaplikasikan kompetensi mereka dalam berbagai konteks, yang pada akhirnya meningkatkan potensi untuk menghasilkan inovasi (Helmy, Adawiyah, and Banani 2019).

Maka dengan demikian tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki keterkaitan antara kompetensi profesional, motivasi berprestasi, dan kinerja inovatif SDM Bea Cukai, dengan *Knowledge Sharing Behavior* (KSB) sebagai variabel mediasi. Dengan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja inovatif, diharapkan dapat dirumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja keseluruhan SDM Bea Cukai.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana yang telah disebutkan diatas, maka masalah penelitian yang muncul adalah “ Bagaimana model peningkatan kinerja inovatif SDM Bea Cukai melalui kompetensi professional dan motivasi berprestasi” Pertanyaan penelitian (*research question*) yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Apakah kompetensi profesional berpengaruh terhadap *Knowledge sharing behaviours*?
2. Apakah kompetensi professional berpengaruh terhadap kinerja inovatif?
3. Apakah motivasi berprestasi berpengaruh terhadap *Knowledge sharing behaviours*?
4. Apakah motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja inovatif?
5. Apakah *Knowledge sharing behaviours* berpengaruh terhadap kinerja inovatif?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh kompetensi professional terhadap *Knowledge sharing behaviours*.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh kompetensi professional terhadap kinerja inovatif.
3. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh motivasi berprestasi terhadap *Knowledge sharing behaviours*.

4. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja inovatif.
5. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *Knowledge sharing behaviours* terhadap kinerja inovatif.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

##### **a. Manfaat teoritis**

- 1) Penelitian ini dapat membantu dalam memahami bagaimana motivasi berprestasi, kompetensi profesional, dan KSB saling berinteraksi dalam menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja inovatif di dalam organisasi. Ini memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan teori tentang faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi organisasi.
- 2) Temuan dari penelitian ini dapat digunakan untuk menguji dan memvalidasi teori-teori yang ada dalam bidang motivasi berprestasi, kompetensi profesional, dan knowledge sharing. Ini dapat membantu dalam memperkuat pemahaman kita tentang bagaimana faktor-faktor ini saling berhubungan dan mempengaruhi kinerja inovatif.

##### **b. Manfaat praktis**

- 1) Dengan memahami peran KSB dalam meningkatkan kinerja inovatif, organisasi dapat mengambil langkah-langkah konkret untuk mempromosikan budaya pengetahuan yang terbuka dan kolaboratif. Ini bisa

termasuk pembentukan tim lintas-fungsional, platform berbagi pengetahuan, atau insentif untuk berbagi ide dan pengalaman.

- 2) Temuan dari penelitian ini dapat menjadi kontribusi berharga terhadap literatur akademis di bidang manajemen sumber daya manusia, inovasi organisasi, dan teori organisasi. Hal ini dapat membuka jalan bagi penelitian lebih lanjut dalam area ini.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Kajian pustaka ini menguraikan hubungan antara variabel-variabel penelitian yang mencakup kompetensi professional, motivasi berprestasi, *Knowledge Sharing Behavior* dan kinerja inovatif.

#### **2.1. Kinerja Inovatif**

Sebuah definisi ideal tentang kinerja inovatif akan mencakup pendekatan linear dan holistik Edquist et al. (2018) serta mencakup semua faktor yang menentukan pengembangan dan penyebaran inovasi yang menghasilkan kinerja inovatif perusahaan yang unggul atau kesuksesan pasar. Kinerja inovatif adalah hasil dari beberapa faktor pengaruh dan mencerminkan semua pencapaian dan hasil yang berasal dari inovasi (Robertson, Caruana, and Ferreira 2023). Konsepsi yang ada bergantung pada hubungan input-output untuk menggambarkan kinerja inovatif (Acar and Ozs 2018) mendefinisikannya sebagai hasil yang dihasilkan dari proses inovasi yang mencakup pengembangan dan implementasi kegiatan inovasi (Caloghirou, Kastelli, and Tsakanikas 2004).

Transformasi yang sukses dari sumber daya dan kapabilitas inovasi, ke dalam kegiatan inovasi, mengarah pada kesuksesan pasar inovatif (Abdulai 2019). Untuk mendapatkan keunggulan dalam lanskap bisnis yang hiperkompetitif, kapabilitas inovatif membantu dalam membedakan perusahaan dari pesaingnya (Kaur and Mehta 2017). Perusahaan dengan kapabilitas inovatif yang lebih tinggi

mengungguli pesaing, lebih menguntungkan, dan melaporkan probabilitas kelangsungan hidup yang lebih tinggi (Akman and Yilmaz 2019).

Penelitian menunjukkan bahwa kinerja inovasi dipengaruhi oleh kemampuan berinteraksi dengan lingkungan (Hughes et al. 2018) dan rutinitas berbagi pengetahuan (Kim and Choi 2020). Kemampuan inovasi telah diidentifikasi sebagai pendorong kinerja inovatif yang bertindak untuk memungkinkan pengembangan dan penerapan sumber daya untuk mentransformasikan pengetahuan menjadi hasil inovatif (Rajapathirana and Hui 2018).

Kinerja inovatif disimpulkan sebagai kemampuan individu untuk menghasilkan ide dan produk baru yang dapat diterapkan di dalam perusahaan, kelompok, atau organisasi, serta berpotensi menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Woodman (2014) mengungkapkan bahwa kinerja inovatif diukur dari tiga dimensi, yang meliputi inovasi pelayanan, inovasi proses, dan inovasi manajerial, yang berimplikasi pada peningkatan kualitas dan efisiensi.

## **2.2. Kompetensi Profesional**

Kompetensi, seperti yang didefinisikan oleh Parkhomenko-Kutsevil and Oksana I. (2016) adalah kemampuan untuk mengeksekusi suatu tugas, peran, atau tanggung jawab. Kompetensi melibatkan integrasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai personal, serta kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan berdasarkan pengalaman dan pembelajaran yang telah dilakukan (Galleli and Hourneaux Junior 2019).

Kompetensi profesional merupakan gabungan dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang mempersiapkan individu untuk mencapai kesuksesan di tempat kerja dan mengelola karier mereka (Santoso et al. 2020). Dari perspektif lain, kompetensi profesional mencakup keterampilan, pengetahuan, dan atribut yang secara spesifik diakui oleh asosiasi, organisasi, dan badan profesional terkait dengan masa depan karier individu (Montenegro, José, and Cerero 2022). *Professional competence* berkaitan dengan kemampuan atau keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas pendidikan, termasuk behuasanya menguasai berbagai materi pengajaran secara luas dan mendalam, serta pemahaman terhadap struktur dan metode dalam bidang studi yang diajarkan (Hämäläinen et al. 2021).

Menurut (Pane 2021) profesionalisme melibatkan kemampuan anggota profesi untuk menjalankan tugas mereka dengan baik dan berkomitmen untuk meningkatkan keterampilan profesional mereka. Konsep kompetensi, melibatkan elemen-elemen penting seperti pengetahuan, prosedur, dan sikap yang ditujukan untuk mencapai tujuan bersama (Sunarto 2020). Kompetensi mencakup pemahaman terhadap suatu masalah (pengetahuan kepala), keahlian dan kapasitas dalam melaksanakan tugas (kemampuan), sikap yang tepat (tahu bagaimana menjadi), keyakinan dan nilai-nilai (tahu seperti apa menjadi), serta penggunaan sarana dan sumber daya yang tersedia (bisa melakukan) (Simamora 2006).

Rencana strategis dan tujuan yang telah ditetapkan memberikan arah dalam organisasi publik, namun sistem manajemen berbasis kompetensi dapat membantu mencapai tujuan tersebut. Kompetensi yang dikembangkan oleh karyawan dapat

dikelompokkan ke dalam kategori seperti orientasi pada hasil, pemikiran analitis, dan komunikasi yang efektif (Parkhomenko-Kutsevil and Oksana I. 2016).

Lebih terperinci, (Spencer, L and Spencer, S 1993) mengemukakan bahwa kompetensi mencerminkan karakteristik dasar perilaku yang menggambarkan motif, ciri-ciri pribadi, konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan, atau keahlian yang dimiliki oleh individu yang berprestasi luar biasa di tempat kerja. Pernyataan tersebut menyiratkan bahwa kompetensi adalah atribut individu yang terkait dengan kemampuan untuk bekerja secara efektif dan/atau unggul dalam konteks pekerjaan tertentu.

Sehingga disimpulkan bahwa kompetensi profesional merupakan kemampuan anggota profesi untuk menjalankan tugas mereka dengan baik dan berkomitmen untuk meningkatkan keterampilan profesional mereka. Indikator yang digunakan adalah menurut Pane (2021) yaitu pemahaman terhadap suatu masalah, keahlian dan kapasitas dalam melaksanakan tugas (*Ability*), sikap yang tepat (tahu bagaimana menjadi), keyakinan dan nilai-nilai (tahu seperti apa menjadi), serta penggunaan sarana dan sumber daya yang tersedia (bisa melakukan).

Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pemimpin sangat vital dalam mendorong berbagi pengetahuan (Swanson et al. 2020). Kompetensi seperti kepekaan terhadap peluang baru, kemampuan untuk menyajikan produk, gagasan, atau laporan, kemampuan untuk memobilisasi kapasitas orang lain, kemampuan untuk menghasilkan gagasan dan solusi baru, serta kemampuan untuk menggunakan komputer dan internet, tampaknya memiliki efek marginal yang

lebih kuat terhadap kemungkinan berinovasi, dan oleh karena itu, menjadi kompetensi kunci dalam menjelaskan kecenderungan individu untuk menjadi inovator dalam lingkungan kerja mereka (Vila, Pérez, and Coll-Serrano 2014). Profil kompetensi individu ternyata menjadi faktor kunci dalam menjelaskan keterlibatan mereka dalam penerapan pengetahuan baru ke aktivitas produktif, bersama dengan isi pekerjaan dan orientasi perusahaan tempat mereka bekerja (Hämäläinen et al. 2021).

H1 : Kompetensi profesional berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing Behaviour*

Kompetensi profesional memiliki kaitan yang erat dengan kinerja inovatif di lingkungan kerja (Parkhomenko-Kutsevil and Oksana I. 2016). Ketika individu memiliki kompetensi yang tinggi dalam bidangnya, mereka cenderung memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghasilkan ide-ide baru, menyelesaikan masalah dengan cara yang inovatif, dan mengembangkan solusi kreatif untuk tantangan yang dihadapi (Mulang 2021). Kompetensi profesional yang mencakup pengetahuan mendalam, keterampilan yang relevan, serta sikap dan nilai-nilai yang mendukung kemajuan, dapat menjadi landasan yang kuat untuk memicu kinerja inovatif (Santoso et al. 2020). Dengan demikian, pengembangan kompetensi profesional di tempat kerja dapat membantu meningkatkan kemampuan individu dalam menciptakan dan menerapkan ide-ide baru, serta mempercepat laju inovasi dalam organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan antara perilaku berbagi pengetahuan dan perilaku kerja inovatif (Asurakkody and Kim 2020). Professionalisme memiliki dampak positif dan signifikan terhadap inovasi (Suparjo, Yohana, and Akbar 2020). Kompetensi profesional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif (Harun, Haris, and Djafri 2021). Hal ini menegaskan pentingnya perilaku berbagi pengetahuan dan profesionalisme dalam merangsang dan mendukung perilaku inovatif di tempat kerja, khususnya di bidang pendidikan.

H2 : Kompetensi profesional berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif

### 2.3. Motivasi Berprestasi

Kebutuhan untuk berprestasi, atau yang dikenal sebagai *need for achievement* dalam bahasa Inggris, adalah teori yang menjelaskan bahwa motivasi seseorang ditentukan oleh keinginan untuk meraih prestasi (Smith 2015). Teori ini dikemukakan oleh David McClelland. Kebutuhan untuk berprestasi mencakup dorongan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang rumit, menguasai objek fisik dan metafisik dengan cepat dan mandiri sesuai dengan situasi yang ada, menyelesaikan masalah dengan standar yang tinggi, mencapai kinerja maksimal untuk diri sendiri, meraih kemenangan dalam kompetisi, dan menggunakan bakat untuk meningkatkan keterampilan diri (Brunstein and Heckhausen 2018).

Sementara itu, teori motivasi berprestasi Mc. Clelland menyiratkan bahwa kebutuhan akan afiliasi yang kuat mengganggu objektivitas seorang manajer, karena keinginan mereka untuk disukai, dan hal ini memengaruhi kemampuan

pengambilan keputusan seorang manajer (Jaquays 2018). McClelland mengidentifikasi tiga ciri utama orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi, yaitu memiliki preferensi untuk mengerjakan tugas dengan tingkat kesulitan yang sedang, merasa senang dengan pekerjaan mandiri, dan memiliki keinginan untuk menerima umpan balik terhadap keberhasilan dan kegagalan dalam menyelesaikan tugas (Braden 2000; Hoffarth 2020; McClelland 1955; Mourão and Schneider Locatelli 2020).

Motivasi berprestasi adalah kebutuhan akan keunggulan dan pencapaian yang signifikan, terlepas dari imbalan apa pun yang mungkin ditawarkan setelah pencapaian tersebut tercapai (Anderman 2020). Teori Motivasi Berprestasi Atkinson mengatakan bahwa orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi lebih termotivasi untuk berhasil dalam tugas-tugas yang menawarkan tingkat kesulitan sekitar 50%, sedangkan mereka yang memiliki kebutuhan prestasi rendah lebih termotivasi untuk berhasil dalam tugas-tugas yang menawarkan tingkat kesulitan sekitar 10% (Pintrich 2000).

Motivasi berprestasi yang tinggi cenderung mengarah pada fitur kepribadian tertentu, termasuk ketekunan, kemampuan untuk menunda gratifikasi, dan sifat kompetitif (Rybnicek, Bergner, and Gutschelhofer 2019). Orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi cenderung sangat gigih dan bekerja keras untuk mencapai tujuan yang mereka tetapkan untuk diri mereka sendiri (Hoffarth 2020).

Motivasi berprestasi merupakan dorongan individu untuk meraih prestasi ditentukan oleh kebutuhan untuk mencapai kesuksesan yang signifikan, bahkan tanpa memperhatikan hadiah atau penghargaan yang mungkin diterima setelah

pencapaian tersebut terpenuhi (McClelland 2014). McClelland mengidentifikasi tiga karakteristik utama individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi, yaitu preferensi terhadap tugas-tugas dengan tingkat kesulitan sedang, kesenangan dalam bekerja secara mandiri, dan keinginan untuk menerima umpan balik terhadap keberhasilan dan kegagalan dalam menyelesaikan tugas (McClelland David, C., & Steele 1973).

Penelitian yang memperhatikan dampak motivasi individu dalam komunitas virtual menunjukkan keterkaitan yang kuat antara faktor motivasi dan perilaku berbagi pengetahuan (Hosen et al. 2021). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi individu berperan penting dalam memengaruhi kecenderungan seseorang untuk berpartisipasi dalam berbagi pengetahuan dalam lingkungan virtual.

Para peneliti menyoroti bahwa motivasi yang tinggi mendorong individu untuk lebih aktif dalam berbagi pengetahuan (Dato and Siah Jaharuddin 2020). Ketika seseorang merasa termotivasi untuk mencapai tujuan tertentu atau memperoleh kepuasan pribadi dari berbagi informasi, mereka cenderung lebih proaktif dalam mempersembahkan pengetahuan dan pengalaman mereka kepada orang lain (Chen et al. 2018). Lebih lanjut, temuan tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara faktor motivasi dan berbagi pengetahuan menunjukkan bahwa faktor-faktor motivasi seperti keinginan untuk memperoleh pengakuan, kepuasan pribadi, atau perkembangan diri dapat menjadi pendorong yang kuat bagi individu untuk aktif berpartisipasi dalam aktivitas berbagi pengetahuan di lingkungan virtual (Hosen et al. 2021).

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat motivasi intrinsik yang tinggi cenderung lebih aktif dalam pembelajaran kelompok dan lebih bersedia untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain, karena mereka percaya bahwa pengalaman dan keterampilan pribadi mereka dapat memberikan manfaat kepada orang lain (Chen et al. 2018). Hasil studi empiris juga menunjukkan bahwa motivasi secara positif memengaruhi perilaku berbagi pengetahuan tacit (Johan et al. 2021).

H3 : Motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing Behaviour*

Menurut teori motivasi, motivasi adalah faktor psikologis penting yang mempengaruhi tingkat upaya individu dan perilaku sukarela dalam berbagi pengetahuan (Chang and Chuang 2011). Motivasi mencerminkan penilaian individu tentang kompetensi dan kepuasan batin mereka dalam mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja tertentu, yang dipandang penting dan dihargai secara personal (Fischer, Malycha, and Schafmann 2019).

Motivasi berprestasi dapat menjadi pendorong yang kuat bagi individu untuk terlibat dalam kinerja inovasi (Afsar and Umrani 2020). Ketika seseorang memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai kesuksesan dan merasa terdorong untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya, mereka cenderung lebih proaktif dalam mencari solusi baru, menghadapi tantangan dengan kreativitas, dan berpikir di luar kotak untuk mencapai hasil yang lebih baik. Motivasi berprestasi juga dapat meningkatkan ketahanan terhadap kegagalan dan meningkatkan semangat untuk

terus belajar dan mengembangkan keterampilan baru yang dapat meningkatkan kemampuan inovatif.

H4 : Motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap *kinerja inovatif*

#### **2.4. Knowledge Sharing Behaviour**

Perilaku berbagi pengetahuan merujuk pada tindakan individu dalam pertukaran informasi, pengalaman, ide, dan keterampilan dengan rekan kerja atau kelompok dalam suatu organisasi, dengan tujuan meningkatkan keberlanjutan perusahaan (Hao-Fan Chung et al. 2016). Secara sederhana, prinsip berbagi pengetahuan adalah proses yang bertujuan untuk mendapatkan pengalaman dari orang lain. Hal ini melibatkan persiapan informasi pada tugas, kolaborasi untuk memfasilitasi pemecahan masalah, penerapan kebijakan, atau pengembangan ide-ide baru (Suppiah and Sandhu 2011). Dalam konteks manajemen pengetahuan, berbagi pengetahuan digunakan untuk menciptakan, mengumpulkan, dan mempertahankan proses bisnis (Hao-Fan Chung et al. 2016).

Praktik berbagi pengetahuan juga mencakup pertukaran dan penyebaran gagasan, pengalaman, dan pengetahuan untuk memastikan kelangsungan bisnis dan organisasi (Mallasi, Ainin, and Doucek 2015).

Dalam konteks bisnis, pengetahuan yang dimiliki oleh satu karyawan harus ditransfer atau dibagikan kepada yang lain agar nilai pengetahuan tersebut dapat diaktualisasikan (Almulhim 2020). Berbagi pengetahuan merupakan bagian penting dari tantangan manajemen pengetahuan (Hislop 2013) dan dapat dianggap

sebagai elemen utama dalam proses manajemen pengetahuan dalam bisnis (Alavi and Leidner 2001).

Secara psikologis, sikap dan perilaku berbagi pengetahuan berkaitan dengan kemauan individu untuk berbagi pengetahuan mereka (Hislop 2013). Hal ini diperkuat dengan temuan bahwa perilaku berbagi pengetahuan terkait erat dengan kemauan karyawan untuk berbagi pengetahuan mereka secara sukarela di dalam organisasi (Mallasi et al. 2015).

Perilaku berbagi pengetahuan disimpulkan sebagai sebuah perilaku bertukar pengetahuan tacit (pengalaman/pelajaran) dan eksplisit (dokumentasi/kategori) untuk menciptakan pengetahuan baru melalui *knowledge donating* (mentransfer pengetahuan) dan *knowledge collection* (mengumpulkan pengetahuan) secara timbal balik. Menurut (Swift and Hwang 2013) berbagi pengetahuan dapat diukur melalui tiga indikator: berbagi pengetahuan secara sukarela, berkomunikasi dengan semua orang, dan menerima dan mendapatkan pengetahuan dengan mudah.

Salah satu faktor yang mendorong inovasi adalah berbagi pengetahuan. Inovasi sangat jarang terjadi tanpa adanya kolaborasi dalam berbagi pengetahuan (Kremer, Villamor, and Aguinis 2019). Mencari pengetahuan dan keterampilan melalui kerjasama telah terbukti menjadi cara yang efektif dan efisien untuk mencapai inovasi yang sukses (Kingston 2012). Dalam konteks inovasi, berbagi pengetahuan adalah pertukaran keahlian yang bertujuan untuk menciptakan atau meningkatkan produk dan layanan yang memiliki nilai. Berbagi pengetahuan menjadi sumber daya penting yang mendasari kemampuan pengembangan produk (Singh 2018a).

Penelitian oleh (Singh 2018b) menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan dapat memprediksi kinerja. Salah satu hambatan utama untuk inovasi adalah kurangnya pengetahuan (Teixeira, Oliveira, and Curado 2019). Sebuah organisasi yang mendorong berbagi pengetahuan cenderung menghasilkan ide-ide baru dan memfasilitasi kemampuan inovatif (Helmy et al. 2019). Supriyanto, Sujianto, and Ekowati (2020) menemukan bahwa perusahaan yang meningkatkan partisipasi mereka dalam jaringan pengetahuan cenderung meningkatkan kapasitas inovatif mereka.

Castaneda and Cuellar (2020) menemukan bahwa semakin besar jumlah pengetahuan tacit yang dipindahkan, semakin tinggi kemampuan inovasi perusahaan tersebut. Berbagi pengetahuan tacit dianggap penting untuk kemampuan inovatif karena sulit untuk ditiru oleh orang lain (Castaneda, Manrique, and Cuellar 2018). Berbagi pengetahuan dianggap sebagai cara untuk mengubah pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit, yang keduanya menjadi input penting untuk mencapai inovasi (Wang, Yang, and Xue 2017). Hasil survei oleh Wang and Hu (2020) menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan berdampak positif terhadap inovasi dalam organisasi di perusahaan-perusahaan Spanyol.

Perilaku terkait berbagi pengetahuan juga mempengaruhi kemampuan kreatif para pembagi pengetahuan dalam hal kecenderungan dan kemampuan untuk mengusulkan serta menerapkan ide-ide baru (Castaneda and Cuellar 2020). Terdapat bukti bahwa dalam kluster, berbagi pengetahuan antara perusahaan dapat mendorong inovasi (Yoo 2014). Inovasi sangat bergantung pada berbagi

pengetahuan, yang juga berperan dalam mendesain layanan, produk, model bisnis, proses, dan skema organisasi baru (Teixeira et al. 2019).

Berbagi pengetahuan dipandang sebagai cara untuk mentransfer pengalaman, keterampilan, dan informasi ke dalam praktik, mirip dengan proses inovasi (Ritala et al. 2018). Salah satu ciri khas inovasi adalah penciptaan nilai, yang dimungkinkan oleh berbagi pengetahuan. Dengan mendorong berbagi pengetahuan, sebuah organisasi dapat memfasilitasi kemampuan inovatifnya (Castaneda and Cuellar 2020).

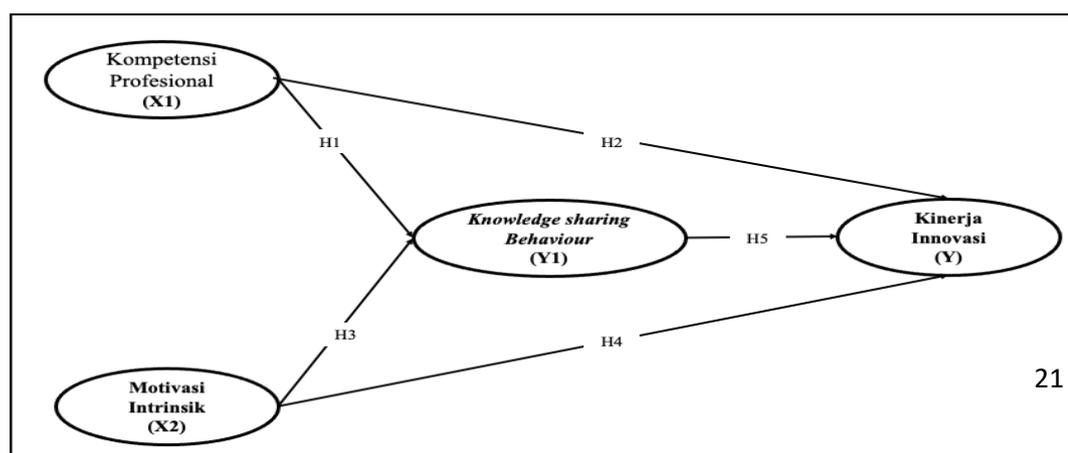
H5 : *Knowledge Sharing Behaviour* berpengaruh signifikan terhadap *kinerja inovatif*

#### 2.4. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka yang komprehensif dan mendalam dapat disimpulkan bahwa kinerja inovatif dipengaruhi oleh motivasi berprestasi dan kompetensi professional yang didasari pada budaya berbagi pengetahuan. Oleh karena itu model empirik dalam penelitian ini nampak pada gambar sebagai berikut

Gambar 2.1

Model Empirik Penelitian



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menguji pengaruh antara variabel kompetensi profesional, motivasi berprestasi dan kinerja inovatif. Pada bab ini diuraikan tentang arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumberdata, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan.

Berkaitan dengan hal tersebut diatas maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan sifat “*explanatory Research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel. (Singarimbun, 1995)

#### **3.2. Sumber data Penelitian**

3.2.1. Data Primer. Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil berdasarkan questionnaire yang di bagikan kepada responden. Adapun yang termasuk dalam data primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang

mencakup Kompetensi profesional, motivasi profesional dan kinerja inovatif.

- 3.2.2. Data Sekunder Data Sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari majalah majalah, laporan instansi terkait maupun dari literatur literatur yang ada meliputi : jumlah personil, struktur organisasi, deskripsi Jabatan, dan lain lain.

### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini Pengumpulan data yang dilakukan adalah:

- 3.3.1. Studi Pustaka, metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi data struktur organisasi, jumlah karyawan, data karyawan, absensi, gaji, tingkat pelanggaran karyawan, dsb.
- 3.3.2. Observasi. Menurut Hadi (2000) Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena fenomena yang diselidiki. Observasi atau pengamatan langsung dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang keadaan dan kegiatan yang dilakukan di obyek penelitian.
- 3.3.3. Penyebaran Questionaire, merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Questioner diserahkan secara langsung pada responden dan dikembalikan pada peneliti dalam kurun waktu 7 hari setelah pengajuan questionaire.

Metode penyebaran questionnaire ini direkomendasikan untuk digunakan karena memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit ditemui, lebih murah, dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara langsung. (Sekaran, 1992; Cooper dan Emory, 1995) Penilaian atas jawaban responden dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan penentuan skoring atas jawaban tiap item dari masing masing responden sebagai berikut:

1. Skor 5 untuk pilihan jawaban Sangat Setuju (SS)
2. Skor 4 untuk pilihan jawaban Setuju (S)
3. Skor 3 untuk pilihan jawaban Cukup Setuju (CS)
4. Skor 2 untuk pilihan jawaban Tidak Setuju (TS)
5. Skor 1 untuk pilihan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

#### **3.4. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayananan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Adapun metode pengambilan sampel adalah “sensus” apabila jumlah populasinya kurang dari 200 maka seluruh jumlah populasi dijadikan sebagai sampel sensus (Istijanto, 2005) Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayananan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 responden.

### 3.5. Variabel dan Indikator.

Variabel indikator dalam penelitian ini terdiri dari variabel endogenus dan exogenus. Adapun definisi operasional masing – masing variabel dan indikator pada penelitian ini disajikan pada tabel 3.2.

**Tabel 3.1**

#### **Definisi operasional dan pengukuran variable**

<b>No</b>	<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
1.	Kinerja inovatif kemampuan individu untuk menghasilkan ide dan produk baru yang dapat diterapkan di dalam perusahaan, kelompok, atau organisasi, serta berpotensi menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.	1. inovasi pelayanan, 2. inovasi proses, 3. inovasi manajerial,	Woodman (2014)
2.	kompetensi profesional kemampuan anggota profesi untuk menjalankan tugas mereka dengan baik dan berkomitmen untuk meningkatkan keterampilan profesional mereka.	1. Pemahaman terhadap suatu masalah, 2. keahlian dan kapasitas dalam melaksanakan tugas ( <i>Ability</i> ), 3. sikap yang tepat (tahu bagaimana menjadi), 4. keyakinan dan nilai-nilai (tahu seperti apa menjadi), 5. penggunaan sarana dan sumber daya yang tersedia (bisa melakukan).	
3.	Motivasi berprestasi dorongan individu untuk meraih prestasi ditentukan oleh kebutuhan untuk mencapai kesuksesan yang signifikan, bahkan tanpa memperhatikan hadiah atau penghargaan yang mungkin diterima setelah pencapaian tersebut terpenuhi.	1. preferensi terhadap tugas-tugas dengan tingkat kesulitan sedang, 2. kesenangan dalam bekerja secara mandiri, 3. keinginan untuk menerima umpan balik terhadap keberhasilan 4. kegagalan dalam menyelesaikan tugas.	(Braden 2000)
4.	Perilaku berbagi pengetahuan disimpulkan sebagai sebuah perilaku bertukar pengetahuan tacit (pengalaman/pelajaran)	1. berbagi pengetahuan secara sukarela, 2. berkomunikasi dengan semua orang,	Swift dan Hwang (2013),

---

<p>dan eksplisit (dokumentasi/kategori) untuk menciptakan pengetahuan baru melalui <i>knowledge donating</i> (mentransfer pengetahuan) dan <i>knowledge collection</i> (mengumpulkan pengetahuan) secara timbal balik.</p>	<p>3. menerima pengetahuan dengan mudah</p> <p>4. mendapatkan pengetahuan dengan mudah.</p>
--	---

---

### 3.6. Tehnik Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

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 (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

#### 3.6.2 Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS

merupakan metode analisis yang powerful, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

### 3.6.3. Analisa model Partial Least Square

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### 1. *Convergent Validity*

*Convergent Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

#### 2. *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai

korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai Discriminant Validity yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

Keterangan:

**AVE** : Rerata persentase skor varian yang diektrasi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarlize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

$\lambda$  : Melambangkan standarlize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

### 3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang dioeroleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur kontruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor kontruk) indikator-indikator yang mengukur kontruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah  $\pm 30$  dipertimbangkan telah

memenuhi level minimal, untuk loading  $\pm 40$  dianggap lebih baik, dan untuk loading  $> 0.50$  dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading*  $> 0.7$ , *cummunality*  $> 0.5$  dan *Average Variance Extracted* (AVE)  $> 0.5$  (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

#### 4. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

#### 5. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0.7$ . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

##### a. *Uji Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstraknya harus signifikan.

##### b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolinieritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolinieritas.

## 6. Analisa *Inner Model*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai ( $R^2$ ), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif.  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai  $Q^2$  kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structuralmodel*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah:

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y_2 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e$$

*Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_l = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah *kweight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

*Inner* model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai  $Q\text{-square} > 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai  $Q\text{-square} \leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$$

Dimana  $(1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$  adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square* test untuk relevansi prediktif, *t*-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

## 7. Pengujian Hipotesis

Uji *t* digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

$H_0 : \beta_1 = 0$ , tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

$H_0 : \beta_1 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

2) Menentukan level of significance :  $\alpha = 0,05$  dengan  $Df = (\alpha;n-k)$

3) Kriteria pengujian

$H_0$  diterima bila  $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

$H_0$  diterima bila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

4) Perhitungan nilai t :

a) Apabila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$  berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

b) Apabila  $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$  berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

## 8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model strukur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Responden

Deskripsi responden merupakan suatu proses mendeskripsikan para responden berdasarkan karakteristiknya. Data responden diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 4 sampai dengan 12 Agustus 2024 kepada seluruh pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 203 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Deskripsi responden dapat disajikan sesuai karakteristik responden berikut:

**Tabel 4.1 Gambaran Karakteristik Responden**

No	Karakteristik	Total Sampel n=203	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	150	73.9
	Wanita	53	26.1
2.	Usia		
	21 - 30 tahun	81	39.9
	31 - 40 tahun	79	38.9
	41 - 50 tahun	29	14.3
	51 - 60 tahun	14	6.9
3.	Pendidikan		
	SMA/SMK	6	3.0
	Diploma	93	45.8
	S1	90	44.3
	S2	13	6.4
	S3	1	.5
4.	Masa kerja		
	0 - 10 tahun	103	50.7
	11 - 20 tahun	69	34.0
	21 - 30 tahun	22	10.8
	> 30 tahun	9	4.4

Sajian data pada Tabel 4.1 di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar responden adalah pria yaitu sebanyak 150 responden (73,9%), sedangkan responden wanita sebanyak 53 responden (26,1%). Jika dilihat dari segi usia, jumlah responden terbanyak adalah usia 21-30 tahun sebanyak 81 responden (39,9%), selanjutnya usia 31-40 tahun sebanyak 79 responden (38,9%). Pendidikan terakhir yang dimiliki responden adalah setara Diploma yaitu sebanyak 93 responden (45,8%). Pada tabel tersebut terlihat pula bahwa paling banyak responden telah bekerja antara 0 - 10 tahun sebanyak 103 responden (50,7%).

#### 4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
a	<b>Kompetensi Profesional</b>	<b>3.84</b>	
	1. Pemahaman terhadap suatu masalah	3.90	0.77
	2. Keahlian dan kapasitas dalam melaksanakan tugas (Ability)	3.82	0.72
	3. Sikap yang tepat (tahu bagaimana menjadi)	3.81	0.84
	4. keyakinan dan nilai-nilai (tahu seperti apa menjadi)	3.84	0.84
	5. penggunaan sarana dan sumber daya yang tersedia (bisa melakukan).	3.82	0.78
b	<b>Motivasi Berprestasi</b>	<b>3.74</b>	
	1. tugas dengan tingkat kesulitan sedang,	3.72	0.90
	2. kesenangan dalam bekerja secara mandiri,	3.69	0.82
	3. keinginan untuk menerima umpan balik terhadap keberhasilan	3.72	0.80
	4. kegagalan dalam menyelesaikan tugas	3.82	0.91
c	<b>Knowledge sharing behaviours</b>	<b>3.80</b>	
	1. berbagi pengetahuan secara sukarela,	3.80	1.02
	2. berkomunikasi dengan semua orang	3.73	0.93
	3. menerima pengetahuan dengan mudah	3.78	0.93
	4. mendapatkan pengetahuan dengan mudah	3.89	0.84
d	<b>Kerja Inovatif</b>	<b>3.67</b>	
	1. inovasi pelayanan	3.68	0.94
	2. inovasi proses,	3.72	0.95
	3. inovasi manajerial	3.62	0.92

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Kompetensi Profesional secara keseluruhan sebesar 3,84 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kompetensi profesional yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kompetensi Profesional didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Pemahaman terhadap suatu masalah (3,90) dan terendah Sikap yang tepat (tahu bagaimana menjadi) (3,81).

Pada variabel Motivasi Berprestasi secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,74 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa

responden memiliki motivasi yang tinggi untuk berprestasi. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi Berprestasi didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator kegagalan dalam menyelesaikan tugas (3,82) dan terendah pada indikator kesenangan dalam bekerja secara mandiri (3,69).

Pada variabel *Knowledge sharing behaviours* secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,80 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki *Knowledge sharing behaviours* yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel *Knowledge sharing behaviours* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator mendapatkan pengetahuan dengan mudah (3,89) dan terendah pada indikator berkomunikasi dengan semua orang (3,73).

Pada variabel Kinerja Inovatif secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,67 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum pegawai memiliki kinerja inovatif yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja Inovatif didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator inovasi proses (3,72) dan terendah pada indikator inovasi manajerial (3,62).

#### 4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Dalam analisis PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk

diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

#### 4.3.1. *Convergent Validity*

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* setiap indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari nilai loading faktor (*outer loading*) setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai *outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Ghozali, 2011).

##### 1. **Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kompetensi Profesional**

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel kompetensi profesional direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Pemahaman terhadap suatu masalah (X1\_1), Keahlian dan kapasitas dalam melaksanakan tugas (*Ability*) (X1\_2), Sikap yang tepat (tahu bagaimana menjadi) (X1\_3), keyakinan dan nilai-nilai (tahu seperti apa menjadi) (X1\_4), dan penggunaan sarana dan sumber daya yang tersedia (bisa melakukan) (X1\_5). Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Kompetensi Profesional sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kompetensi Profesional**

	<i>Outer Loading</i>
1. Pemahaman terhadap suatu masalah	0.764
2. Keahlian dan kapasitas dalam melaksanakan tugas ( <i>Ability</i> )	0.810
3. Sikap yang tepat (tahu bagaimana menjadi)	0.781
4. keyakinan dan nilai-nilai (tahu seperti apa menjadi)	0.853
5. penggunaan sarana dan sumber daya yang tersedia (bisa melakukan).	0.771

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kompetensi Profesional memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kompetensi Profesional (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Pemahaman terhadap suatu masalah, Keahlian dan kapasitas dalam melaksanakan tugas (*Ability*), Sikap yang tepat (tahu bagaimana menjadi), keyakinan dan nilai-nilai (tahu seperti apa menjadi), dan penggunaan sarana dan sumber daya yang tersedia (bisa melakukan)

## 2. Evaluasi Model Motivasi Berprestasi

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Motivasi Berprestasi direfleksikan melalui empat indikator yaitu: Preferensi terhadap tugas-tugas dengan tingkat kesulitan sedang (X2\_1), Kesenangan dalam bekerja secara mandiri (X2\_2), Keinginan untuk menerima umpan balik terhadap keberhasilan (X2\_3), dan kegagalan dalam menyelesaikan tugas (X2\_4). Evaluasi outer model atau pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Motivasi Berprestasi sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Motivasi Berprestasi**

	<i>Outer Loading</i>
1. tugas dengan tingkat kesulitan sedang,	0.904
2. kesenangan dalam bekerja secara mandiri,	0.726
3. keinginan untuk menerima umpan balik terhadap keberhasilan	0.757
4. kegagalan dalam menyelesaikan tugas	0.888

Tabel dan gambar di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Motivasi Berprestasi memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Motivasi Berprestasi (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Preferensi terhadap tugas-tugas dengan tingkat kesulitan sedang, Kesenangan dalam bekerja secara mandiri, Keinginan untuk menerima umpan balik terhadap keberhasilan, dan kegagalan dalam menyelesaikan tugas.

### 3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel *Knowledge sharing behaviours*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Knowledge sharing behaviours* direfleksikan melalui empat indikator yaitu: berbagi pengetahuan secara sukarela (Y1\_1), berkomunikasi dengan semua orang (Y1\_2), menerima pengetahuan dengan mudah (Y1\_3), dan mendapatkan pengetahuan dengan mudah (Y1\_4).

Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Knowledge sharing behaviours* sebagai berikut:

**Tabel 4.5**

#### **Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk *Knowledge sharing behaviours***

	<b>Outer Loading</b>
1. berbagi pengetahuan secara sukarela,	0.831
2. berkomunikasi dengan semua orang	0.907
3. menerima pengetahuan dengan mudah	0.900
4. mendapatkan pengetahuan dengan mudah	0.810

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator *Knowledge sharing behaviours* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Knowledge sharing behaviours* (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator berbagi pengetahuan secara sukarela, berkomunikasi dengan semua orang, menerima pengetahuan dengan mudah, dan mendapatkan pengetahuan dengan mudah.

### 5. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja Inovatif

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja Inovatif direfleksikan melalui tiga indikator yaitu: inovasi pelayanan (Y2\_1), inovasi proses (Y2\_2), dan Inovasi manajerial (Y2\_3). Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja Inovatif sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kinerja Inovatif**

	Outer Loading
1. Inovasi pelayanan	0.920
2. Inovasi proses,	0.852
3. Inovasi manajerial	0.915

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja Inovatif memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja Inovatif mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator inovasi pelayanan, inovasi proses, dan Inovasi manajerial.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

#### 4.3.2. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

**Tabel 4.7**  
**Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion***

	Kinerja inovatif	Knowledge sharing_behaviours	Kompetensi Profesional	Motivasi berprestasi
Kinerja inovatif	0.896			
Knowledge sharing_behaviours	0.746	0.863		
Kompetensi Profesional	0.667	0.625	0.796	
Motivasi berprestasi	0.574	0.506	0.605	0.822

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang

tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang.

Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki discriminant validity yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi criteria validitas diskriminan.

## 2. Hasil Uji *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

**Tabel 4.8**

**Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)***

	Kinerja inovatif	Knowledge sharing_behaviours	Kompetensi Profesional	Motivasi berprestasi
Kinerja inovatif				
Knowledge sharing_behaviours	0.845			
Kompetensi Profesional	0.769	0.716		
Motivasi berprestasi	0.656	0.569	0.706	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Fornell-Larcker Criterion* dan *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 3. Cross Loading

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

**Tabel 4.9**  
**Nilai Cross Loading**

	Kinerja inovatif	Knowledge sharing_behaviours	Kompetensi Profesional	Motivasi berprestasi
X1_1	0.545	0.462	<b>0.764</b>	0.526
X1_2	0.550	0.504	<b>0.810</b>	0.452
X1_3	0.478	0.445	<b>0.781</b>	0.482
X1_4	0.576	0.563	<b>0.853</b>	0.500
X1_5	0.500	0.506	<b>0.771</b>	0.451
X2_1	0.515	0.428	0.538	<b>0.904</b>
X2_2	0.341	0.293	0.458	<b>0.726</b>
X2_3	0.441	0.347	0.372	<b>0.757</b>
X2_4	0.552	0.544	0.596	<b>0.888</b>
Y1_1	0.636	<b>0.831</b>	0.602	0.483
Y1_2	0.665	<b>0.907</b>	0.520	0.417
Y1_3	0.696	<b>0.900</b>	0.493	0.405
Y1_4	0.571	<b>0.810</b>	0.541	0.441
Y2_1	<b>0.920</b>	0.675	0.564	0.511
Y2_2	<b>0.852</b>	0.640	0.632	0.522
Y2_3	<b>0.915</b>	0.688	0.598	0.510

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Composite Reliability.*

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali and Latan 2015)

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai AVE > 0,5 maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali and Latan 2015).

c. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* > 0,70 maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan AVE antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja inovatif	0.877	0.924	0.803
Knowledge sharing_behaviours	0.885	0.921	0.745
Kompetensi Profesional	0.855	0.896	0.634
Motivasi berprestasi	0.840	0.892	0.676

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.10 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai AVE masing-masing konstruk > 0,5, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk > 0,7. Mengacu pada pendapat Chin dalam Ghazali (2011) maka hasil dari *composite reliability* masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk, karena hasil yang diperoleh memiliki nilai > 0,70, dari hasil diatas keseluruhan variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian.

Hasil evaluasi convergent validity dan discriminant validity dari variabel serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur variabel, masing-masing merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

#### 4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima yaitu R square, dan Q square (Hair et al. 2019).

##### a. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., &

Hartono 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

**Tabel 4.11 Nilai *R-Square***

	R-square	R-square adjusted
Kinerja inovatif	0.639	0.634
Knowledge sharing behaviours	0.417	0.411

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,417 artinya variabel *Knowledge sharing behaviours* dapat dijelaskan 41,7% oleh variabel Kompetensi Profesional dan Motivasi Berprestasi. Sedangkan sisanya 58,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,417) berada di atas nilai 0,33, artinya variabel Kompetensi Profesional dan Motivasi Berprestasi memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap variabel *Knowledge sharing behaviours* .

Nilai R square Kinerja Inovatif sebesar 0,639 artinya Kinerja Inovatif dapat dijelaskan 63,9% oleh variabel Kompetensi Profesional, Motivasi Berprestasi, dan *Knowledge sharing behaviours*, sedangkan sisanya 36,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,639) berada di atas nilai 0,33, artinya variabel Motivasi Berprestasi, Motivasi Berprestasi, dan *Knowledge sharing behaviours* memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap Kinerja Inovatif.

## b. Q square

Q-Square ( $Q^2$ ) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predKnowledge sharing behaviours ive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran. Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predKnowledge sharing behaviours ive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Nilai Q square dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu kecil, sedang dan besar, nilai Q square 0,02 – 0,15 dinyatakan kecil, nilai Q square 0,15 – 0,35 dinyatakan sedang dan nilai Q square >0,35 dinyatakan besar (Mirza Soetirto, Muldjono, and Syarief Hidayatulloh 2023).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12 Nilai Q-square**

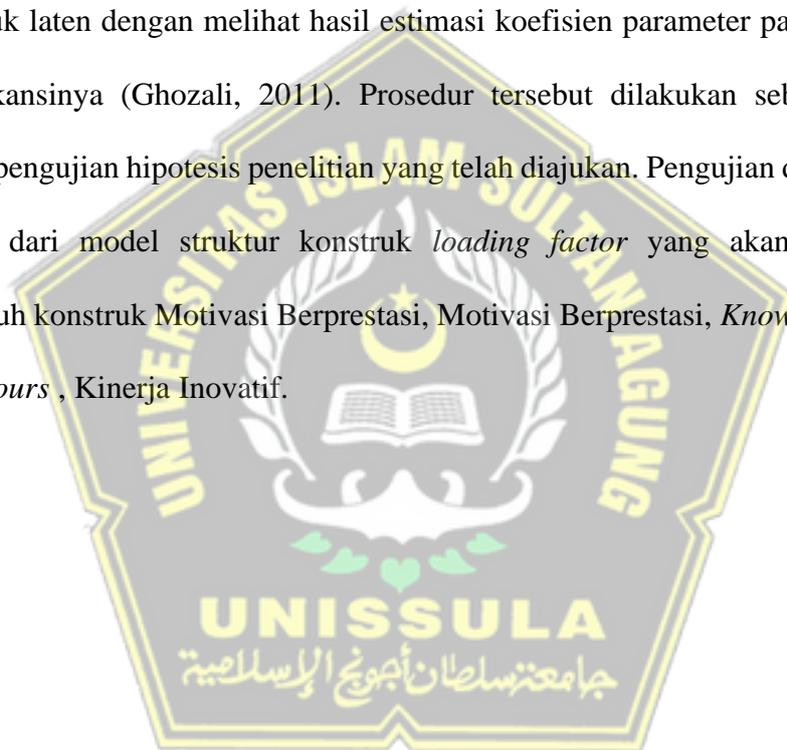
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja inovatif	609.000	302.273	0.504
Knowledge sharing behaviours	812.000	565.714	0.303

Nilai Q-square ( $Q^2$ ) untuk variabel *Knowledge sharing behaviours* sebesar 0,303 berada pada rentang nilai 0,15 – 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel *Knowledge sharing behaviours* termasuk cukup baik. Pada variabel Kinerja Inovatif diperoleh nilai Q-square sebesar 0,504 yang menunjukkan nilai Q square berada di atas nilai 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Kinerja Inovatif termasuk baik.

Kedua nilai Q square berada di atas nilai 0, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance*. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

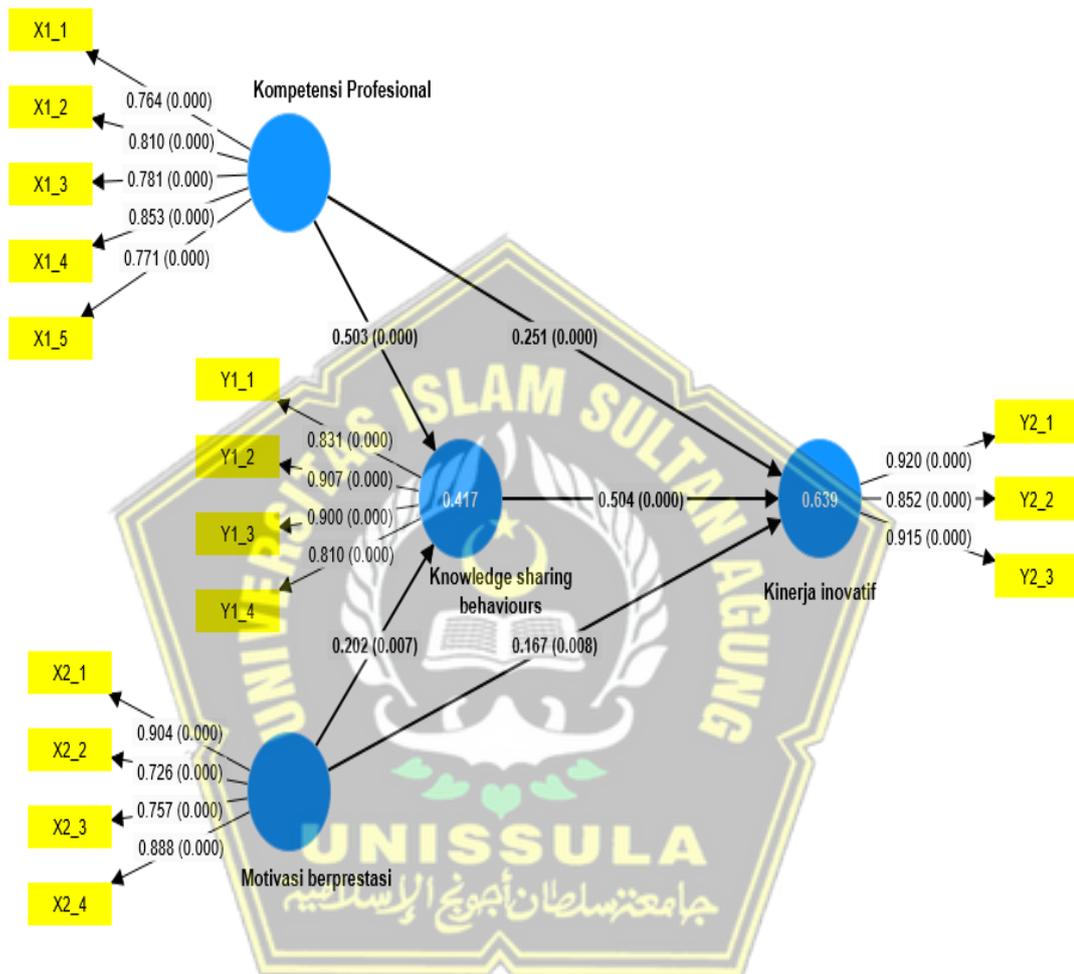
#### 4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Motivasi Berprestasi, Motivasi Berprestasi, *Knowledge sharing behaviours*, Kinerja Inovatif.



Pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart*

PLS v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



**Gambar 4.1.**  
**Full Model SEM-PLS**

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

#### 4.5.1. Uji Multikolinieritas

Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

**Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinieritas**

	VIF
Knowledge sharing_behaviours -> Kinerja inovatif	1.715
Kompetensi Profesional -> Kinerja inovatif	2.011
Kompetensi Profesional -> Knowledge sharing_behaviours	1.577
Motivasi berprestasi -> Kinerja inovatif	1.647
Motivasi berprestasi -> Knowledge sharing_behaviours	1.577

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

#### 4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan syarat jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96. Untuk lebih jelasnya pada bagian di bawah ini.

Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.14 Path Coefficients**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Kompetensi Profesional -> Knowledge sharing_behaviours	0.503	0.502	0.065	7.689	0.000
Kompetensi Profesional -> Kinerja inovatif	0.251	0.248	0.064	3.903	0.000
Motivasi berprestasi -> Knowledge sharing_behaviours	0.202	0.204	0.075	2.705	0.007
Motivasi berprestasi -> Kinerja inovatif	0.167	0.168	0.063	2.667	0.008
Knowledge sharing_behaviours -> Kinerja inovatif	0.504	0.505	0.057	8.905	0.000

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan PLS di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya, sebagai berikut:

#### 1. Pengujian Hipotesis 1:

*H1: Kompetensi profesional berpengaruh signifikan terhadap Knowledge Sharing Behaviour*

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,503. Nilai tersebut membuktikan Kompetensi profesional berpengaruh positif terhadap *Knowledge Sharing Behaviour* yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (7,689) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan

Kompetensi profesional terhadap *Knowledge Sharing Behaviour*. Dengan demikian hipotesis pertama dapat **diterima**.

Hasil pembuktian hipotesis pertama menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari Kompetensi Profesional terhadap *Knowledge Sharing Behaviour*. Artinya, semakin tinggi kompetensi profesional seseorang, semakin besar kecenderungannya untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain. Hasil ini mendukung penelitiannya sebelumnya yaitu (Hämäläinen et al. 2021; Vila et al. 2014).

Dalam penelitian ini, variabel Kompetensi Profesional diukur melalui lima indikator, yaitu: (1) Pemahaman terhadap suatu masalah; (2) Keahlian dan kapasitas dalam melaksanakan tugas (*Ability*); (3) Sikap yang tepat (tahu bagaimana menjadi); (4) Keyakinan dan nilai-nilai (tahu seperti apa menjadi); dan (5) Penggunaan sarana dan sumber daya yang tersedia (bisa melakukan). Sementara itu, variabel *Knowledge Sharing Behaviour* diukur dengan empat indikator, yaitu: (1) Berbagi pengetahuan secara sukarela; (2) Berkomunikasi dengan semua orang; (3) Menerima pengetahuan dengan mudah; dan (4) Mendapatkan pengetahuan dengan mudah.

Indikator variabel Kompetensi Profesional dengan nilai loading tertinggi adalah Keyakinan dan Nilai-nilai, sedangkan indikator variabel *Knowledge Sharing Behaviour* dengan nilai loading tertinggi adalah Berkomunikasi dengan Semua Orang. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi keyakinan dan nilai-nilai seseorang, semakin besar kesediaan mereka untuk berkomunikasi dengan semua orang.

Di sisi lain, indikator variabel Kompetensi Profesional dengan nilai loading terendah adalah Pemahaman terhadap Suatu Masalah, sedangkan indikator variabel *Knowledge Sharing Behaviour* dengan nilai loading terendah adalah Berbagi Pengetahuan Secara Sukarela. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pemahaman terhadap suatu masalah mungkin rendah, jika seseorang memiliki pemahaman yang baik, mereka akan cenderung lebih siap untuk berbagi pengetahuan secara sukarela.

## 2. Pengujian Hipotesis 2:

*H2: Kompetensi profesional berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,251. Nilai tersebut membuktikan Kompetensi profesional berpengaruh positif terhadap kinerja inovatif yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (3.903) > t_{tabel} (1.96)$  dan  $p (0,001) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh signifikan Kompetensi profesional terhadap kinerja inovatif. Dengan demikian hipotesis kedua dapat **diterima**.

Hasil pembuktian hipotesis kedua menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Inovatif. Artinya, peningkatan dalam kompetensi profesional seseorang berkontribusi pada peningkatan kinerja inovatif mereka. Hasil penelitian menunjukkan dukungan pada penelitian sebelumnya yaitu (Asurakkody and Kim 2020; Harun et al. 2021; Suparjo et al. 2020).

Dalam penelitian ini, variabel Kompetensi Profesional diukur menggunakan lima indikator: (1) Pemahaman terhadap suatu masalah; (2) Keahlian dan kapasitas dalam melaksanakan tugas (*Ability*); (3) Sikap yang tepat (tahu bagaimana menjadi); (4) Keyakinan dan nilai-nilai (tahu seperti apa menjadi); serta (5) Penggunaan sarana dan sumber daya yang tersedia (bisa melakukan). Sementara itu, variabel Kinerja Inovatif diukur melalui tiga indikator: (1) inovasi pelayanan; (2) Inovasi proses; dan (3) Inovasi manajerial.

Indikator dengan nilai loading tertinggi untuk variabel Kompetensi Profesional adalah Keyakinan dan Nilai-nilai, sedangkan indikator dengan nilai loading tertinggi untuk variabel Kinerja Inovatif adalah inovasi pelayanan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat keyakinan dan nilai-nilai seseorang, semakin tinggi kemampuan mereka dalam melakukan inovasi pelayanan. Dengan kata lain, keyakinan dan nilai-nilai yang tinggi mendorong individu untuk menghasilkan inovasi pelayanan yang lebih baik.

Sebaliknya, indikator variabel Kompetensi Profesional dengan nilai loading terendah adalah Pemahaman terhadap Suatu Masalah, sementara indikator variabel Kinerja Inovatif dengan nilai loading terendah adalah Inovasi Proses. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pemahaman terhadap suatu masalah mungkin kurang, jika seseorang memiliki pemahaman yang baik, mereka akan lebih cenderung meningkatkan kemampuan untuk berinovasi dalam proses. Artinya, pemahaman yang mendalam tentang masalah dapat memfasilitasi dan meningkatkan inovasi dalam proses kerja.

### 3. Pengujian Hipotesis 3:

*H3: Motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap Knowledge Sharing Behaviour*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,202. Nilai tersebut membuktikan Motivasi Berprestasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Inovatif. Hal ini juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (2,705) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,007) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Inovatif. Dengan demikian hipotesis ketiga dapat **diterima**.

Hasil pembuktian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Berprestasi terhadap Knowledge Sharing Behaviours. Artinya, semakin tinggi motivasi seseorang untuk berprestasi, semakin besar kecenderungannya untuk terlibat dalam perilaku berbagi pengetahuan hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu (Chen et al. 2018; Johan et al. 2021).

Hasil pembuktian hipotesis ketiga menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari Motivasi Berprestasi terhadap Knowledge Sharing Behaviours. Artinya, semakin tinggi motivasi seseorang untuk berprestasi, semakin besar kecenderungannya untuk terlibat dalam perilaku berbagi pengetahuan.

Motivasi Berprestasi diukur melalui empat indikator: (1) Preferensi terhadap tugas-tugas dengan tingkat kesulitan sedang; (2) Kesenangan dalam bekerja secara mandiri; (3) Keinginan untuk menerima umpan balik atas

keberhasilan; dan (4) Respon terhadap kegagalan dalam menyelesaikan tugas. Sementara itu, variabel Knowledge Sharing Behaviours diukur menggunakan empat indikator: (1) Berbagi pengetahuan secara sukarela; (2) Berkomunikasi dengan semua orang; (3) Menerima pengetahuan dengan mudah; dan (4) Mendapatkan pengetahuan dengan mudah.

Indikator Motivasi Berprestasi dengan nilai loading tertinggi adalah Preferensi terhadap tugas-tugas dengan tingkat kesulitan sedang, sedangkan indikator Knowledge Sharing Behaviours dengan nilai loading tertinggi adalah Berkomunikasi dengan Semua Orang. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin seseorang memiliki preferensi terhadap tugas dengan tingkat kesulitan sedang, semakin besar kemampuan mereka untuk berkomunikasi secara efektif dengan orang lain. Artinya, tantangan yang sesuai dengan kemampuan individu mendorong mereka untuk lebih terbuka dan proaktif dalam berkomunikasi dengan rekan-rekan mereka.

Di sisi lain, indikator Motivasi Berprestasi dengan nilai loading terendah adalah Kesenangan dalam Bekerja Secara Mandiri, sedangkan indikator Knowledge Sharing Behaviours dengan nilai loading terendah adalah Berbagi Pengetahuan Secara Sukarela. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun seseorang lebih menikmati bekerja secara mandiri, mereka masih mungkin memiliki kecenderungan untuk berbagi pengetahuan secara sukarela. Artinya, kesenangan dalam bekerja sendiri tidak selalu menghambat kesediaan untuk berbagi pengetahuan, tetapi justru dapat meningkatkan motivasi untuk berbagi

ketika mereka merasa memiliki pemahaman yang baik tentang apa yang mereka kerjakan.

#### 4. Pengujian Hipotesis 4:

*H4: Motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif*

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,167. Nilai tersebut membuktikan Motivasi Berprestasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Inovatif yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (2,667) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,008) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja inovatif. Dengan demikian hipotesis keempat dapat **diterima**.

Hasil pembuktian hipotesis keempat menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Inovatif. Artinya, semakin tinggi motivasi seseorang untuk berprestasi, semakin besar kemampuannya untuk menghasilkan inovasi dalam pekerjaannya.

Dalam penelitian ini, Motivasi Berprestasi diukur melalui empat indikator, yaitu: (1) Preferensi terhadap tugas-tugas dengan tingkat kesulitan sedang; (2) Kesenangan dalam bekerja secara mandiri; (3) Keinginan untuk menerima umpan balik atas keberhasilan; dan (4) Respon terhadap kegagalan dalam menyelesaikan tugas. Sedangkan Kinerja Inovatif diukur menggunakan tiga indikator, yaitu: (1) inovasi pelayanan; (2) Inovasi proses; dan (3) Inovasi manajerial.

Indikator Motivasi Berprestasi dengan nilai loading tertinggi adalah Preferensi terhadap tugas-tugas dengan tingkat kesulitan sedang, sementara indikator Kinerja Inovatif dengan nilai loading tertinggi adalah inovasi pelayanan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin besar preferensi seseorang terhadap tugas dengan tingkat kesulitan yang sedang, semakin tinggi kemampuan mereka dalam menciptakan inovasi pelayanan. Artinya, tugas yang menantang namun masih dalam jangkauan kemampuan individu dapat memacu kreativitas dan mendorong mereka untuk menghasilkan kebaruan dalam pelayanan pada masyarakat.

Sebaliknya, indikator Motivasi Berprestasi dengan nilai loading terendah adalah Kesenangan dalam Bekerja Secara Mandiri, sementara indikator Kinerja Inovatif dengan nilai loading terendah adalah Inovasi Proses. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun seseorang lebih menikmati bekerja secara mandiri, mereka tetap memiliki potensi untuk berinovasi dalam proses kerja. Artinya, meskipun bekerja secara mandiri seringkali diidentikkan dengan pendekatan yang lebih individual, hal ini tidak mengurangi kesediaan atau kemampuan individu untuk melakukan inovasi dalam proses kerja, bahkan bisa jadi justru memberikan ruang bagi mereka untuk mengeksplorasi metode-metode baru yang lebih efisien.

## 5. Pengujian Hipotesis 5:

*H5: Knowledge Sharing Behaviour berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif*

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,504. Nilai tersebut membuktikan *Knowledge sharing behaviours* berpengaruh positif terhadap Kinerja Inovatif yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (8,905) > t_{tabel} (1.96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Knowledge sharing behaviours* terhadap Kinerja Inovatif. Dengan demikian hipotesis kelima dapat **diterima**.

Hasil pembuktian hipotesis kelima menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari *Knowledge Sharing Behaviours* terhadap Kinerja Inovatif. Artinya, semakin aktif seseorang dalam berbagi pengetahuan, semakin tinggi kemampuannya untuk berinovasi dalam pelayanan yang diberikan pada masyarakat. Sebagaimana hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *Knowledge Sharing Behaviours* mendorong kemampuan SDM untuk berinovasi (Castaneda and Cuellar 2020; Teixeira et al. 2019; Yoo 2014).

Dalam penelitian ini, variabel *Knowledge Sharing Behaviours* diukur melalui empat indikator, yaitu: (1) Berbagi pengetahuan secara sukarela; (2) Berkomunikasi dengan semua orang; (3) Menerima pengetahuan dengan mudah; dan (4) Mendapatkan pengetahuan dengan mudah. Sementara itu, variabel Kinerja Inovatif diukur melalui tiga indikator, yaitu: (1) inovasi pelayanan; (2) Inovasi proses; dan (3) Inovasi manajerial.

Indikator *Knowledge Sharing Behaviours* dengan nilai loading tertinggi adalah Berkomunikasi dengan Semua Orang, sedangkan indikator Kinerja Inovatif dengan nilai loading tertinggi adalah inovasi pelayanan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin sering seseorang berkomunikasi dengan berbagai pihak, semakin besar kemampuannya untuk menghasilkan inovasi pelayanan. Artinya, komunikasi yang efektif dan terbuka dengan orang lain mendorong munculnya ide-ide baru dan solusi kreatif yang dapat diterapkan dalam pengembangan pelayanan.

Sebaliknya, indikator *Knowledge Sharing Behaviours* dengan nilai loading terendah adalah Berbagi Pengetahuan Secara Sukarela, sedangkan indikator Kinerja Inovatif dengan nilai loading terendah adalah Inovasi Proses. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun berbagi pengetahuan secara sukarela memiliki kontribusi yang lebih rendah dibandingkan aspek lain dari perilaku berbagi pengetahuan, tindakan ini tetap berperan dalam meningkatkan kemampuan individu untuk berinovasi dalam proses kerja. Artinya, kesediaan untuk berbagi pengetahuan tanpa paksaan bisa menjadi faktor penting yang membantu menciptakan proses kerja yang lebih efisien dan inovatif, meskipun pengaruhnya mungkin tidak sebesar komunikasi yang intens dengan berbagai pihak.

Hasil uji hipotesis penelitian ini secara keseluruhan dapat diringkas sebagai

berikut:

Tabel 4.15  
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Koefisien	T statistics	P values	Keputusan
Kompetensi professional berpengaruh signifikan terhadap Knowledge Sharing Behaviour	0.503	7.689	0.000	Diterima
Kompetensi professional berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif	0.251	3.903	0.000	Diterima
Motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap Knowledge Sharing Behaviour	0.202	2.705	0.007	Diterima
Motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif	0.167	2.667	0.008	Diterima
Knowledge Sharing Behaviour berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif	0.504	8.905	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jika  $t > 1,96$  atau  $p < 0,05$

#### 4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Kompetensi Profesional dan Motivasi Berprestasi terhadap variabel Kinerja Inovatif melalui variabel intervening, yaitu variabel *Knowledge sharing behaviours*. Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.16  
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	<i>indirect</i>	T statistics	P values	Keterangan
Kompetensi Profesional -> Knowledge sharing_behaviours -> Kinerja inovatif	0.254	5.177	0.000	Signifikan
Motivasi berprestasi -> Knowledge sharing_behaviours -> Kinerja inovatif	0.102	2.621	0.009	Signifikan

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Inovatif melalui *Knowledge sharing behaviours* adalah 0,254 dengan nilai signifikansi  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa *Knowledge sharing behaviours* secara signifikan memediasi pengaruh Kompetensi Profesional terhadap Kinerja Inovatif. Artinya, kompetensi profesional yang baik dalam diri pegawai akan meningkatkan *knowledge sharing behaviours*, selanjutnya hal itu akan berdampak positif terhadap kinerja inovatif.

Hasil lainnya, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung motivasi berprestasi terhadap kinerja inovatif melalui *knowledge sharing behaviours* adalah 0,102 dengan nilai signifikansi  $p=0,009$  ( $p<0,05$ ). Hasil dari pengujian tersebut yaitu bahwa *knowledge sharing behaviours* secara signifikan memediasi pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja inovatif. Artinya, motivasi yang tinggi untuk berprestasi akan meningkatkan *knowledge sharing behaviours*, selanjutnya perilaku tersebut akan mempengaruhi kinerja inovatif pegawai.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan bahwa peningkatan kinerja inovatif dapat dicapai melalui penguatan kompetensi profesional dan motivasi berprestasi. Kompetensi profesional, yang mencakup pemahaman masalah, keahlian, sikap, keyakinan, dan pemanfaatan sumber daya, berperan signifikan dalam mendorong SDM untuk menghasilkan inovasi dalam pembelajaran. Selain itu, motivasi berprestasi yang meliputi preferensi terhadap tugas-tugas menantang, kesenangan bekerja mandiri, dan keinginan menerima umpan balik, juga terbukti memiliki dampak positif pada kinerja inovatif. Dengan demikian, model peningkatan kinerja inovatif harus fokus pada pengembangan kedua aspek ini untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih kreatif dan efektif.

Adapun kesimpulan pembuktian hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- 1) Kompetensi profesional berpengaruh signifikan terhadap Knowledge Sharing Behaviour
- 2) Kompetensi profesional berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif
- 3) Motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap Knowledge Sharing Behaviour
- 4) Motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif

- 5) Knowledge Sharing Behaviour berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif

## 5.2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap literatur mengenai pengaruh kompetensi profesional dan motivasi berprestasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan dan kinerja inovatif. Temuan bahwa kompetensi profesional dan motivasi berprestasi secara signifikan meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan dan kinerja inovatif, mendukung teori-teori yang menekankan pentingnya pengembangan keterampilan dan motivasi individu untuk menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif.

Selain itu, hubungan antara perilaku berbagi pengetahuan dan kinerja inovatif menggarisbawahi peran penting dari budaya berbagi dalam mendorong inovasi di tempat kerja. Penelitian ini memperluas pemahaman tentang bagaimana faktor internal seperti kompetensi dan motivasi dapat dioptimalkan untuk meningkatkan hasil inovatif serta memberikan landasan teoritis bagi pengembangan strategi peningkatan kinerja melalui intervensi yang berfokus pada kompetensi dan motivasi.

Ketika seseorang memiliki keyakinan dan nilai-nilai yang kuat, kesediaan mereka untuk berkomunikasi dengan semua orang cenderung meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pemahaman terhadap suatu masalah mungkin rendah, dengan keyakinan yang kuat, individu akan lebih siap berbagi pengetahuan secara sukarela. Selain itu, semakin kuat keyakinan dan nilai-nilai

seseorang, semakin besar kemampuan mereka untuk menghasilkan inovasi pelayanan. Ini berarti keyakinan yang tinggi dapat mendorong individu untuk menciptakan inovasi pelayanan yang lebih baik. Jika seseorang memiliki pemahaman yang mendalam, mereka cenderung lebih mampu meningkatkan inovasi dalam proses kerja, karena pemahaman yang baik dapat memfasilitasi proses inovasi.

Preferensi terhadap tugas dengan tingkat kesulitan sedang juga meningkatkan kemampuan individu untuk berkomunikasi secara efektif dengan orang lain, karena tantangan yang sesuai dengan kemampuan dapat mendorong keterbukaan dan proaktivitas dalam komunikasi. Meskipun individu mungkin menikmati bekerja secara mandiri, hal ini tidak mengurangi kesediaan mereka untuk berbagi pengetahuan; bahkan, bekerja sendiri dapat meningkatkan motivasi untuk berbagi jika mereka merasa memiliki pemahaman yang baik tentang tugas mereka.

Selain itu, preferensi terhadap tugas yang menantang tetapi masih dalam jangkauan kemampuan dapat memacu kreativitas dan meningkatkan kemampuan untuk menghasilkan inovasi pelayanan. Bekerja secara mandiri, meskipun seringkali diidentikkan dengan pendekatan individual, tidak mengurangi kemampuan untuk melakukan inovasi dalam proses kerja, melainkan bisa memberikan ruang untuk eksplorasi metode baru yang lebih efisien.

Terakhir, temuan ini menunjukkan bahwa semakin sering seseorang berkomunikasi dengan berbagai pihak, semakin besar kemampuan mereka untuk menghasilkan inovasi pelayanan, karena komunikasi yang efektif mendorong

munculnya ide-ide baru dan solusi kreatif. Kesiapan untuk berbagi pengetahuan secara sukarela juga dapat menjadi faktor penting dalam menciptakan proses kerja yang lebih efisien dan inovatif, meskipun mungkin pengaruhnya tidak sebesar komunikasi yang intens dengan berbagai pihak.

### **5.3. Implikasi Manajerial**

Implikasi praktis dari penelitian ini mengarahkan pada sejumlah strategi untuk meningkatkan kompetensi profesional, motivasi berprestasi, perilaku berbagi pengetahuan, dan kinerja inovatif di dalam organisasi:

- 1) Terkait variable Kompetensi Profesional, dengan indikator keyakinan dan nilai-nilai sebagai yang tertinggi dan pemahaman terhadap suatu masalah sebagai yang terendah, organisasi harus fokus pada dua hal. Pertama, mempertahankan dan memperkuat keyakinan dan nilai-nilai individu, karena ini berkontribusi besar terhadap kompetensi profesional. Kedua, meningkatkan pemahaman terhadap masalah melalui pelatihan dan pengembangan yang mendalam. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan pelatihan yang menyeluruh, diskusi kelompok, dan studi kasus yang mengarah pada pemecahan masalah secara praktis.
- 2) Terkait Motivasi Berprestasi, mengingat preferensi terhadap tugas dengan tingkat kesulitan sedang memiliki nilai loading tertinggi dan kesenangan dalam bekerja secara mandiri memiliki nilai loading terendah, organisasi harus fokus pada dua pendekatan. Pertama, mempertahankan preferensi terhadap tugas yang menantang namun dapat dikelola untuk mendorong

prestasi. Kedua, meningkatkan kesenangan bekerja secara mandiri dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung independensi sambil menyediakan feedback dan penghargaan yang memadai. Ini dapat dilakukan melalui pengembangan program penghargaan, peluang pengembangan pribadi, dan fleksibilitas dalam menetapkan tugas.

- 3) Terkait variable *Knowledge Sharing Behaviours*, untuk meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan, yang indikator tertingginya adalah berkomunikasi dengan semua orang dan terendahnya adalah berbagi pengetahuan secara sukarela, organisasi harus memastikan bahwa komunikasi yang terbuka dan inklusif dipertahankan. Sementara itu, perlu meningkatkan kecenderungan untuk berbagi pengetahuan tanpa paksaan dengan menyediakan insentif dan menciptakan budaya berbagi yang positif. Ini dapat dicapai melalui pelatihan keterampilan komunikasi, pembentukan komunitas praktik, dan pengembangan sistem penghargaan untuk berbagi pengetahuan.
- 4) Terkait variable kinerja inovasi, dengan inovasi pelayanan sebagai indikator tertinggi dan inovasi proses sebagai yang terendah, organisasi harus menjaga fokus pada inovasi pelayanan yang terbukti efektif dan meningkatkan inovasi dalam proses kerja. Ini dapat dilakukan dengan mendorong eksperimen dan pengembangan produk baru serta memperbaiki proses kerja yang ada. Strategi ini termasuk memfasilitasi sesi brainstorming, menyediakan sumber daya untuk penelitian dan pengembangan, dan menerapkan metodologi inovatif dalam perencanaan proses.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan yaitu:

- 1) Keterbatasan sampel dari satu jenis organisasi atau sektor, yang mungkin membatasi generalisasi hasil ke konteks atau industri lain.
- 2) Pengukuran variabel kompetensi profesional, motivasi berprestasi, dan kinerja inovatif didasarkan pada persepsi subjektif responden, yang dapat mempengaruhi objektivitas dan akurasi data.
- 3) Belum mempertimbangkan faktor eksternal seperti perubahan pasar atau kebijakan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian.

#### **5.5. Saran Penelitian yang Akan Datang**

Untuk penelitian yang akan datang, disarankan agar studi selanjutnya dapat:

- 1) Melibatkan sampel dari berbagai jenis organisasi atau sektor untuk meningkatkan generalisasi temuan.
- 2) Menggunakan metode pengukuran yang lebih objektif dan komprehensif, seperti data kuantitatif dan pengukuran kinerja berbasis hasil, untuk mengurangi bias subjektif.
- 3) Menggunakan desain penelitian longitudinal dapat memberikan wawasan tentang perubahan dinamis dan efek jangka panjang dari variabel yang diteliti.
- 4) Penelitian lebih lanjut yang menggabungkan metode kualitatif dan kuantitatif juga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme di balik hubungan antar variabel.

## Daftar Pustaka

- Abbas, Muhammad, Sidra Sajid, and Sana Mumtaz. 2018. "Personal and Contextual Antecedents of Knowledge Sharing and Innovative Performance among Engineers." *EMJ - Engineering Management Journal* 30(3):154–64. doi: 10.1080/10429247.2018.1451681.
- Abdillah, W., & Hartono, J. 2015. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Abdulai, Abdul-Fatahi. 2019. "Social Capital and Innovation Performance in Firms." *Innovation and Social Capital in Organizational Ecosystems* 81–97.
- Acar, A. Zafer, and Mehtap Ozs. 2018. "The Relationship among Strategic Orientations, Organizational Innovativeness, and Business Performance." *International Journal of Innovation Management* 22(1). doi: 10.1142/S1363919618500093.
- Afsar, Bilal, and Waheed Ali Umrani. 2020. "Transformational Leadership and Innovative Work Behavior: The Role of Motivation to Learn, Task Complexity and Innovation Climate." *European Journal of Innovation Management* 23(3):402–28. doi: 10.1108/EJIM-12-2018-0257.
- Akman, Gülşen, and Cengiz Yilmaz. 2019. "Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: An Empirical Analysis in Turkish Software Industry." *Managing Innovation: What Do We Know About Innovation Success Factors?* 12(1):139–81. doi: 10.1142/9781786346520\_0007.
- Alavi, M., and D. E. Leidner. 2001. "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and an Agenda for Research." *MIS Quarterly* 25(1):107–36.
- Almulhim, Abdullah F. 2020. "Linking Knowledge Sharing to Innovative Work Behaviour: The Role of Psychological Empowerment." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(9):549–60. doi: 10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO9.549.
- Anderman, Eric M. 2020. "Achievement Motivation Theory: Balancing Precision and Utility." *Contemporary Educational Psychology* 61(xxxx):101864. doi: 10.1016/j.cedpsych.2020.101864.
- Asurakkody, Thanuja Ariyasinghe, and Sang Hee Kim. 2020. "Effects of Knowledge Sharing Behavior on Innovative Work Behavior among Nursing Students: Mediating Role of Self- Leadership." *International Journal of Africa Nursing Sciences* 12. doi: 10.1016/j.ijans.2020.100190.

- Braden, Pamela A. 2000. "McClelland 's Theory of Needs." 1–2.
- Brunstein, Joachim C., and Heinz Heckhausen. 2018. "Achievement Motivation." Pp. 221–304 in *Motivation and Action, Third Edition*. Springer International Publishing.
- Caloghirou, Yannis, Ioanna Kastelli, and Aggelos Tsakanikas. 2004. "Internal Capabilities and External Knowledge Sources: Complements or Substitutes for Innovative Performance?" *Technovation* 24(1):29–39. doi: 10.1016/S0166-4972(02)00051-2.
- Castaneda, Delio Ignacio, and Sergio Cuellar. 2020. "Knowledge Sharing and Innovation: A Systematic Review." *Knowledge and Process Management* 27(3):159–73. doi: 10.1002/kpm.1637.
- Castaneda, Delio Ignacio, Luisa Fernanda Manrique, and Sergio Cuellar. 2018. "Is Organizational Learning Being Absorbed by Knowledge Management? A Systematic Review." *Journal of Knowledge Management* 22(2):299–325. doi: 10.1108/JKM-01-2017-0041.
- Chang, Hsin Hsin, and Shuang Shii Chuang. 2011. "Social Capital and Individual Motivations on Knowledge Sharing: Participant Involvement as a Moderator." *Information and Management* 48(1):9–18. doi: 10.1016/j.im.2010.11.001.
- Chen, Hui, Miguel Baptista Nunes, Gillian Ragsdell, and Xiaomi An. 2018. "Extrinsic and Intrinsic Motivation for Experience Grounded Tacit Knowledge Sharing in Chinese Software Organisations." *Journal of Knowledge Management* 22(2):478–98. doi: 10.1108/JKM-03-2017-0101.
- Dato, Zuraina, and Nor Siah Jaharuddin. 2020. *EXPLORING INTRINSIC MOTIVATION AND KNOWLEDGE SHARING FROM THE PERSPECTIVE OF ISLAMIC TEACHING*. Vol. 21.
- Edquist, Charles, Jon Mikel Zabala-Iturriagagoitia, Javier Barbero, and Jose Luis Zofío. 2018. "On the Meaning of Innovation Performance: Is the Synthetic Indicator of the Innovation Union Scoreboard Flawed?" *Research Evaluation* 27(3):196–211. doi: 10.1093/reseval/rvy011.
- Fischer, Carmen, Charlotte P. Malycha, and Ernestine Schafmann. 2019. "The Influence of Intrinsic Motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation." *Frontiers in Psychology* 10(FEB). doi: 10.3389/fpsyg.2019.00137.
- Galleli, Barbara, and Flavio Hourneaux Junior. 2019. "Human Competences for Sustainable Strategic Management: Evidence from Brazil." *Benchmarking*. doi: 10.1108/BIJ-07-2017-0209.

- Ghozali, Imam, and Hengky Latan. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Groening, Christopher, and Carmen Binnewies. 2019. “‘Achievement Unlocked!’ - The Impact of Digital Achievements as a Gamification Element on Motivation and Performance.” *Computers in Human Behavior* 97(November 2018):151–66. doi: 10.1016/j.chb.2019.02.026.
- Hair, Joseph F., Jeffrey J. Risher, Marko Sarstedt, and Christian M. Ringle. 2019. “When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM.” *European Business Review* 31(1):2–24. doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203.
- Hämäläinen, Raija, Kari Nissinen, Joonas Mannonen, Joni Lämsä, Kaisa Leino, and Matti Taajamo. 2021. “Understanding Teaching Professionals’ Digital Competence: What Do PIAAC and TALIS Reveal about Technology-Related Skills, Attitudes, and Knowledge?” *Computers in Human Behavior* 117. doi: 10.1016/j.chb.2020.106672.
- Hao-Fan Chung, Jonathan Seaton, Louis Cooke, and Wen Yu Ding. 2016. “Factors Affecting Employees’ Knowledge-Sharing Behaviour in the Virtual Organisation from the Perspectives of Well-Being and Organisational Behaviour.” *Computers in Human Behavior* 64(1):432–48.
- Harun, Olys, Ikhfan Haris, and Novianty Djafri. 2021. “PENGARUH PENGALAMAN KERJA GURU, IKLIM KERJA DAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU TERHADAP PERILAKU INOVATIF DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI SE KABUPATEN POHUWATO.” *Normalita (Jurnal Pendidikan)* 9(3).
- Helmy, Irfan, Wiwiek Rabiatul Adawiyah, and Ade Banani. 2019. “Linking Psychological Empowerment, Knowledge Sharing, and Employees’ Innovative Behavior in Indonesian SMEs.” *Journal of Behavioral Science* 14(2):66–79.
- Hislop, Donald. 2013. *Knowledge Management in Organisation, a Critical Introduction*. 2nd ed. Hampshire, Great Britain: oxford University press.
- Hoffarth, Matthew J. 2020. “From Achievement to Power: David C. McClelland, McBer & Company, and the Business of the Thematic Apperception Test (TAT), 1962–1985.” *Journal of the History of the Behavioral Sciences* 56(3):153–68. doi: 10.1002/jhbs.22015.
- Hosen, Mosharrof, Samuel Ogbeibu, Beena Giridharan, Tat Huei Cham, Weng Marc Lim, and Justin Paul. 2021. “Individual Motivation and Social Media Influence on Student Knowledge Sharing and Learning Performance: Evidence from an

Emerging Economy.” *Computers and Education* 172. doi: 10.1016/j.compedu.2021.104262.

- Hughes, Mathew, J. P. Coen Rigtering, Jeffrey G. Covin, Ricarda B. Bouncken, and Sascha Kraus. 2018. “Innovative Behaviour, Trust and Perceived Workplace Performance.” *British Journal of Management* 29(4):750–68. doi: 10.1111/1467-8551.12305.
- Jaquays, B; Thompson D. 2018. “MOTIVATION McClelland’s Needs Theory.” Pp. 1–7 in Vol. 8.
- Johan, Muhammad, Gusti Nyoman Budiadnyana, Masduki Asbari, Dewiana Novitasari, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, and Stmik Insan Pembangunan. 2021. *Kepemimpinan Karismatik Dalam Perspektif Karyawan UMKM: Dari Motivasi Intrinsik Hingga Tacit Knowledge Sharing*. Vol. 5.
- Kaur, Vaneet, and Versha Mehta. 2017. “Dynamic Capabilities for Competitive Advantage.” *Paradigm* 21(1):31–51. doi: 10.1177/0971890717701781.
- Kim, Jaeseong, and Sang Ok Choi. 2020. “The Intensity of Organizational Change and the Perception of Organizational Innovativeness; with Discussion on Open Innovation.” *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 6(3). doi: 10.3390/JOITMC6030066.
- Kingston, John KC. 2012. “Tacit Knowledge: Capture, Sharing, and Unwritten Assumptions .” *Journal of Knowledge Management Practice* 13(3):533-545.
- Kremer, Hannah, Isabel Villamor, and Herman Aguinis. 2019. “Innovation Leadership: Best-Practice Recommendations for Promoting Employee Creativity, Voice, and Knowledge Sharing.” *Business Horizons* 62(1):65–74. doi: 10.1016/j.bushor.2018.08.010.
- Kurniawan, Ignatius Soni, and Yuliana Intan Pratiwi. 2021. “MEMPERKUAT KINERJA INOVASI: PERAN BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI INTRINSIK, DAN BERBAGI PENGETAHUAN.” *JURNAL EKONOMI BISNIS* 20(1):21–30.
- Leofianti, Annisa Rizkiayu, Marina Sulastiana, and Zahrotur R. Hinduan. 2015. “Pengaruh Organizational Innovative Climate Terhadap Innovative Work Behavior Karyawan: Sebuah Studi Dalam Meningkatkan Perilaku Inovasi Pada Karyawan PT. X.” 1–22.
- Mallasi, Hisham, Sulaiman Ainin, and Petr Doucek. 2015. “Investigating Knowledge Sharing Behaviour in Academic Environment.” *IBIMA Publishing Journal of Organizational Knowledge Management* 2015. doi: 10.5171/2015.643253.

McClelland, D. C. 1955. *Studies in Motivation*.

McClelland, David C. 2014. "How Motives Interact with Values and Skills to Determine What People Do." *Human Motivation* 40(7):514–46. doi: 10.1017/cbo9781139878289.015.

McClelland David, C., & Steele, R. S. 1973. "Human Motivation. A Book of Readings."

Mirza Soetirto, Muhammad, Pudji Muldiono, and Furqon Syarief Hidayatulloh. 2023. "Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0) The Influence of Leadership Style on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Moderated by Work Motivation." *International Journal of Social Service and Research* 03(06):1517–27.

Montenegro, Marta, Rueda José, and Fernández Cerero. 2022. "Digital Competences for Teacher Professional Development. Systematic Review José María Fernández Batanero." *European Journal of Teacher Education* 45(4):513–31.

Mourão, Paulo, and Débora Regina Schneider Locatelli. 2020. "Testing McClelland at the Academy: An Analysis of Entrepreneurial Behavioral Characteristics." *Sustainability* 12(5):1771. doi: 10.3390/su12051771.

Mulang, Hastuti. 2021. "The Effect of Competences, Work Motivation, Learning Environment on Human Resource Performance." *Golden Ratio of Human Resource Management* 1(2):84–93. doi: 10.52970/grhrm.v1i2.52.

Muxammad, Norinov, and Yunus Usibjonovich. 2022. "FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCES OF FUTURE PROGRAMMERS THROUGH INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES." *INTERNATIONAL BULLETIN OF APPLIED SCIENCE AND TECHNOLOGY* 3(9):137–43. doi: 10.5281/zenodo.8357813.

Olabode, Olufemi, Patrick Sunday, and Ben E. Akpoyomare. 2021. "Munich Personal RePEc Archive Innovative Behaviour and Firm ' s Performance in the Nigerian Manufacturing Sector." (105333).

Pane, Yonson. 2021. "The Effect of Auditor Independence and Professionalism on Audit Quality at a Public Accounting Firm in Medan." *Urnal Akuntansi Bisnis Eka Prasetya (Eka Prasetya Journal of Accounting Studies)* 7(2):120–35.

Parkhomenko-Kutsevil, and Oksana I. 2016. "Theoretical Grounds of Professional Competence Formation for Public Servants." *Актуальні Проблеми Економіки*, 3(1):292-299.

- Pintrich, Paul R. 2000. "An Achievement Goal Theory Perspective on Issues in Motivation Terminology, Theory, and Research." *Contemporary Educational Psychology* 25(1):92–104. doi: 10.1006/ceps.1999.1017.
- Rajapathirana, R. P. Jayani, and Yan Hui. 2018. "Relationship between Innovation Capability, Innovation Type, and Firm Performance." *Journal of Innovation and Knowledge* 3(1):44–55. doi: 10.1016/j.jik.2017.06.002.
- Razak, Norfadzilah Abdul, Faizuniah Pangil, Md Lazim Md Zin, Noor Azlina Mohamed Yunus, and Nini Hartini Asnawi. 2016. "Theories of Knowledge Sharing Behavior in Business Strategy." *Procedia Economics and Finance* 37:545–53. doi: 10.1016/s2212-5671(16)30163-0.
- Ritala, Paavo, Kenneth Husted, Heidi Olander, and Snejina Michailova. 2018. *External Knowledge Sharing and Radical Innovation: The Downsides of Uncontrolled Openness*. Vol. 22.
- Robertson, Jeandri, Albert Caruana, and Caitlin Ferreira. 2023. "Innovation Performance: The Effect of Knowledge-Based Dynamic Capabilities in Cross-Country Innovation Ecosystems." *International Business Review* 32(2). doi: 10.1016/j.ibusrev.2021.101866.
- Rybnicek, Robert, Sabine Bergner, and Alfred Gutschelhofer. 2019. *How Individual Needs Influence Motivation Effects: A Neuroscientific Study on McClelland's Need Theory*. Vol. 13. Springer Berlin Heidelberg.
- Santoso, Priyono Budi, John Tampil Purba, Gracia Shinta, S. Ugut, and Sidik Budiono. 2020. "The Role of Transformational Leadership, Self Efficacy and Professional Competence on Knowledge Sharing and Lecture Performance." *Kontigensi: Scientific Journal of Management* 8(2):187–201.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: YKPN.
- Singh, Pooja K. 2018a. "Knowledge Strategy, Sharing Behavior and Performance: Reviewing a Knowledge-Oriented Approach." *Management Research Review* 41(3):395–411. doi: 10.1108/MRR-01-2017-0001.
- Singh, Pooja K. 2018b. "Knowledge Strategy, Sharing Behavior and Performance: Reviewing a Knowledge-Oriented Approach." *Management Research Review* 41(3):395–411. doi: 10.1108/MRR-01-2017-0001.
- Smith, Robert L. 2015. "A Contextual Measure of Achievement Motivation: Significance for Research in Counseling." *Ideas and Research You Use. AACA Knowledge Center* 1(1).

- Spencer, L. M., and M. Spencer, S. 1993. *Models for Superior Performance*. New York: Wiley.
- Sunarto, Ading. 2020. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Dengan Berbasis Inovasi Untuk Menghadapi Revolusi Industri 4.0." *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)* 4(2):397–407.
- Suparjo, Corry Yohana, and Ma'Ruf Akbar. 2020. "The Effect of Integrity, Professionalism, and Innovation on Service Performance." *International Journal of Advanced Science and Technology* 29(4 Special Issue):1715–32. doi: 10.21009/jobbe.004.1.03.
- Suppiah, Visvalingam, and Manjit Singh Sandhu. 2011. "Organisational Culture's Influence on Tacit Knowledge-Sharing Behaviour." *Journal of Knowledge Management* 15(3):462–77. doi: 10.1108/13673271111137439.
- Supriyanto, Achmad Sani, Agus Eko Sujianto, and Vivin Maharani Ekowati. 2020. "Factors Affecting Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing and Job Crafting." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(11):999–1007. doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.999.
- Swanson, Eric, Sally Kim, Sae Mi Lee, Jae Jang Yang, and Yong Ki Lee. 2020. "The Effect of Leader Competencies on Knowledge Sharing and Job Performance: Social Capital Theory." *Journal of Hospitality and Tourism Management* 42:88–96. doi: 10.1016/j.jhtm.2019.11.004.
- Swift, Peter E., and Alvin Hwang. 2013. "The Impact of Affective and Cognitive Trust on Knowledge Sharing and Organizational Learning." *Learning Organization* 20(1):20–37. doi: 10.1108/09696471311288500.
- Teixeira, Eduardo Kunzel, Mirian Oliveira, and Carla Maria Marques Curado. 2019. "Pursuing Innovation through Knowledge Sharing: Brazil and Portugal." *International Journal of Knowledge Management* 15(1):69–84. doi: 10.4018/IJKM.2019010105.
- Vila, Luis E., Pedro J. Pérez, and Vicente Coll-Serrano. 2014. "Innovation at the Workplace: Do Professional Competencies Matter?" *Journal of Business Research* 67(5):752–57. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.11.039.
- Wang, Changfeng, and Qiying Hu. 2020. "Knowledge Sharing in Supply Chain Networks: Effects of Collaborative Innovation Activities and Capability on Innovation Performance." *Technovation* 94–95. doi: 10.1016/j.technovation.2017.12.002.
- Wang, Juanru, Jin Yang, and Yajiong Xue. 2017. "Subjective Well-Being, Knowledge Sharing and Individual Innovation Behavior: The Moderating Role of Absorptive

Capacity.” *Leadership and Organization Development Journal* 38(8):1110–27. doi: 10.1108/LODJ-10-2015-0235.

Werdhiastutie, Any, Fendy Suhariadi, and Sri Gunani Partiw. 2020. “Achievement Motivation as Antecedents of Quality Improvement of Organizational Human Resources.” *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences* 3(2):747–52. doi: 10.33258/birci.v3i2.886.

Yoo, Dong Kyoon. 2014. “Substructures of Perceived Knowledge Quality and Interactions with Knowledge Sharing and Innovativeness: A Sensemaking Perspective.” *Journal of Knowledge Management* 18(3):523–37. doi: 10.1108/JKM-09-2013-0362.

