

**ORIENTASI BELAJAR DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
INOVASI ASN DI KPPBC TMP TANJUNG EMAS**

**Tesis**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Magister**

**Program Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**DEWITA UTAMI**

**NIM. 20402300197**

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

**2025**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**ORIENTASI BELAJAR DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
INOVASI ASN DI KPPBC TMP TANJUNG EMAS**

**Disusun oleh:**

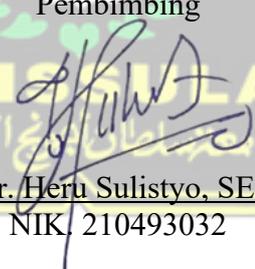
**DEWITA UTAMI**

**NIM. 20402300197**

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, 1 Februari 2025

Pembimbing

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

# ORIENTASI BELAJAR DALAM MENINGKATKAN KINERJA INOVASI ASN DI KPPBC TMP TANJUNG EMAS

Disusun oleh:  
**DEWITA UTAMI**  
NIM. 20402300197

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal  
3 Mei 2025

## Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

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

  
Prof. Dr. Mulyana, SE., M.Si  
NIK. 210490020

Penguji II

  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si  
NIK. 210491028

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal 3 Mei 2025.

Ketua Program Pascasarjana

  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Dewita Utami  
NIM : 20402300197  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Orientasi Belajar dalam Meningkatkan Kinerja Inovasi ASN di KPPBC TMP Tanjung Emas“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



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

Semarang, 1 Februari 2025  
Saya yang menyatakan,



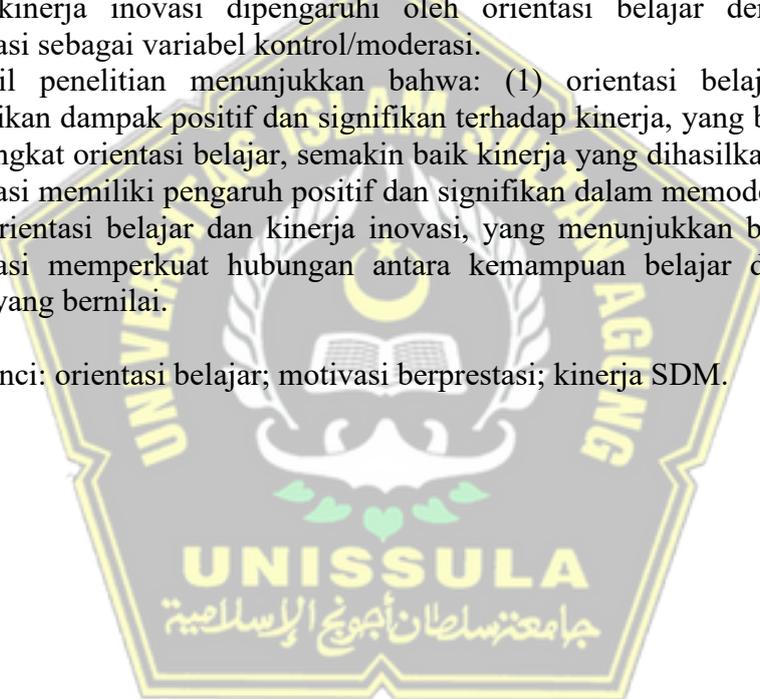
Dewita Utami  
NIM. 20402300197

## ABSTRAK

Penelitian ini menguji pengaruh antara variabel orientasi belajar, motivasi berprestasi, dan kinerja inovasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan sifat “explanatory research”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas, yang berjumlah 260 pegawai. Berdasarkan perhitungan Slovin, sampel dalam penelitian ini berjumlah 158 responden yang diambil dari SDM di kantor tersebut. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan teknik convenience sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, dengan penilaian menggunakan skala Likert yang memiliki skoring 1 sampai 5 pada setiap item jawaban responden. Berdasarkan analisis pembuktian hipotesis secara komprehensif, dapat disimpulkan bahwa kinerja inovasi dipengaruhi oleh orientasi belajar dengan motivasi berprestasi sebagai variabel kontrol/moderasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) orientasi belajar yang kuat memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja, yang berarti semakin tinggi tingkat orientasi belajar, semakin baik kinerja yang dihasilkan; (2) motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memoderasi hubungan antara orientasi belajar dan kinerja inovasi, yang menunjukkan bahwa motivasi berprestasi memperkuat hubungan antara kemampuan belajar dan penciptaan inovasi yang bernilai.

Kata Kunci: orientasi belajar; motivasi berprestasi; kinerja SDM.

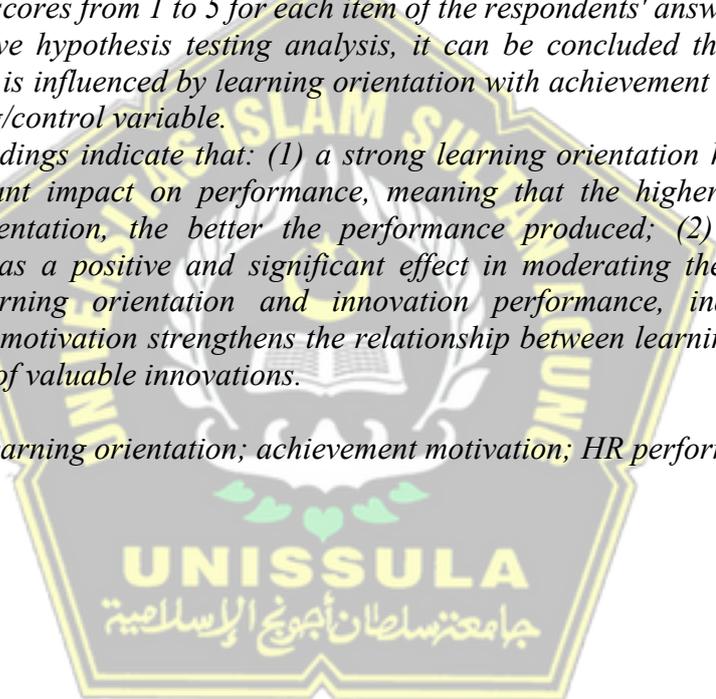


## **ABSTRACT**

*This study examines the influence between the variables of learning orientation, achievement motivation, and innovation performance. The research type used is quantitative research with an "explanatory research" nature. The population in this study consists of all human resources at the Supervision and Service Office of Customs and Excise, Type Madya Tanjung Emas, totaling 260 HR. Based on Slovin's formula, the sample in this study consists of 158 respondents, selected from the HR at the office. The sampling technique used is non-probability sampling with a convenience sampling method. Data collection was carried out through the distribution of questionnaires, with assessments using a Likert scale that assigns scores from 1 to 5 for each item of the respondents' answers. Based on comprehensive hypothesis testing analysis, it can be concluded that innovation performance is influenced by learning orientation with achievement motivation as a moderating/control variable.*

*The findings indicate that: (1) a strong learning orientation has a positive and significant impact on performance, meaning that the higher the level of learning orientation, the better the performance produced; (2) achievement motivation has a positive and significant effect in moderating the relationship between learning orientation and innovation performance, indicating that achievement motivation strengthens the relationship between learning ability and the creation of valuable innovations.*

*Keywords: learning orientation; achievement motivation; HR performance*



## KATA PENGANTAR

### *Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Orientasi Belajar dalam Meningkatkan Kinerja Inovasi ASN di KPPBC TMP Tanjung”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya Tesis 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, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Prof. Dr. Mulyana, SE., M.Si dan Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
5. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
6. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.
7. Suami penulis Arfa' Zakariya dan anak-anak tersayang Arsyah dan Zidan yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
8. Ibu, kakak, dan adik penulis beserta keluarga besar yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
9. Kepala KPPBC TMP Tanjung Emas dan semua pihak di KPPBC TMP Tanjung Emas yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
10. Rekan-rekan Kelas 79C MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.

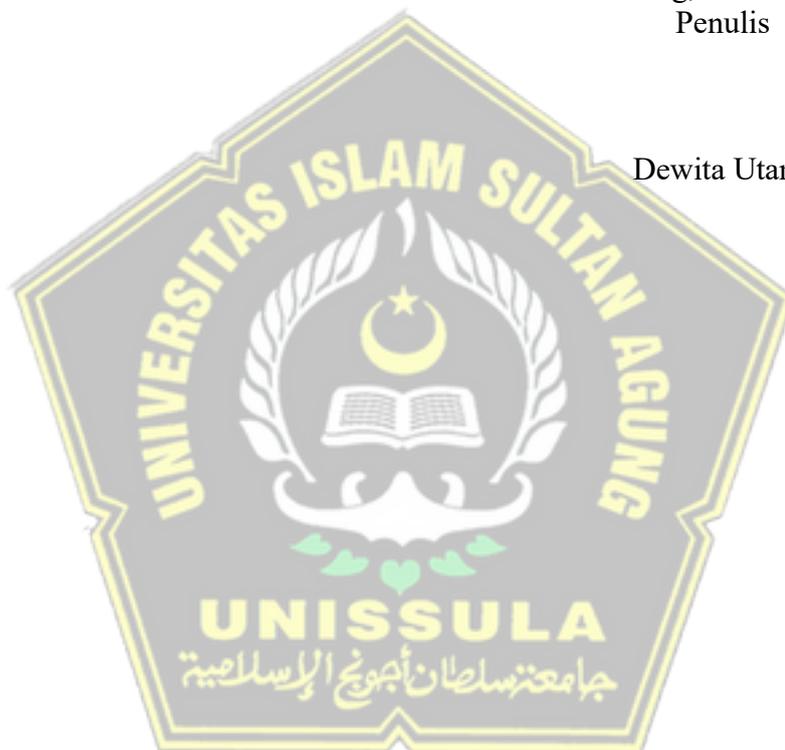
11. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

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.

*Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Semarang, Februari 2025  
Penulis

Dewita Utami



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1. Kinerja inovasi.....	7
2.2. Orientasi Belajar .....	9
2.3. Motivasi Berprestasi .....	11
2.4. Pengaruh Antar Variabel.....	15
BAB III METODE PENELITIAN.....	19
3.1. Jenis Penelitian.....	19
3.2. Sumber data Penelitian .....	19
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	20
3.4. Populasi dan Sampel.....	21
3.5. Variabel dan Indikator. ....	23

3.6. Tehnik Analisis Data.....	24
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....</b>	<b>34</b>
4.1. Deskripsi Responden .....	34
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	37
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) .....	40
4.3.1 Convergent Validity .....	41
4.3.2 Discriminant Validity.....	44
4.4 Pengujian Goodness of Fit .....	48
4.5 Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	50
4.5.1 Uji Multikolinieritas.....	51
4.5.2 Uji Hipotesis .....	52
4.6. Pembahasan.....	54
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>58</b>
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian.....	58
5.2. Implikasi Teoritis .....	58
5.3. Implikasi Praktis .....	60
5.4. Limitasi Penelitian .....	62
5.5. Agenda Penelitian yang Akan Datang .....	63
Daftar Pustaka .....	64
Kuesioner Penelitian .....	69
Lampiran 2. Deskripsi Responden .....	73
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....	74
Lampiran 4. Full Model PLS .....	75
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran) .....	76
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	78
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural) .....	79

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Bea Cukai memiliki peran krusial dalam mengelola arus barang dan jasa di perbatasan negara. Dalam era globalisasi ini, tantangan yang dihadapi oleh Bea Cukai semakin kompleks dengan adanya perkembangan teknologi, perubahan regulasi, dan dinamika pasar yang cepat. 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 pengawasan serta pelayanan ekspor impor. Seorang petugas Bea Cukai 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 yang dibutuhkan dalam melakukan pengawasan dan pelayanan ekspor impor. Proses kepabeanan melibatkan serangkaian langkah yang terstruktur dan terkadang rumit, mulai dari pemeriksaan barang hingga penelitian dokumen. 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. Disinilah proses pembelajaran sangat dibutuhkan.

Pembelajaran organisasional memiliki kaitan erat dengan inovasi dalam perusahaan, karena menitikberatkan pada pengumpulan dan penyebaran pengetahuan secara berkelanjutan tentang preferensi pelanggan, dinamika pasar, dan strategi kompetitif (Alerasoul et al., 2022). Hubungan ini didukung oleh para akademisi seperti (Broekema et al., 2019; Kim, 2018; Pratono et al., 2019) yang menunjukkan bahwa pemahaman mendalam tentang faktor-faktor eksternal sangat penting untuk mendorong *sustainability*.

Perbedaan hasil penelitian terkait peran orientasi pembelajaran terhadap kinerja inovasi masih menyisakan kontroversi. Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa orientasi belajar memiliki pengaruh yang signifikan dalam mendorong inovasi (Fernández-Mesa & Alegre, 2015; Ismail et al., 2019; Kosgei et al., 2015; Šlogar, 2022). Namun, berseberangan dengan hasil tersebut, Kumar et al (2020) menyoroti bahwa orientasi pembelajaran terhadap kinerja inovasi belum terbukti pengaruhnya. Perbedaan ini menunjukkan adanya peluang untuk penelitian empiris lebih lanjut guna menjelajahi bagaimana proses pembelajaran dapat ditingkatkan untuk mendorong inovasi, suatu hal yang sangat penting dalam menjaga keunggulan kompetitif dan mendukung pertumbuhan organisasi di tengah pasar yang terus berubah dengan cepat. Penelitian selanjutnya dapat memfokuskan pada mengidentifikasi faktor-faktor yang mungkin memoderasi hubungan antara

orientasi belajar dan kinerja inovasi, serta mengklarifikasi bagaimana hubungan tersebut dapat diperkuat atau dilemahkan oleh faktor-faktor kontekstual.

Berdasarkan variasi hasil penelitian mengenai peran orientasi belajar dalam meningkatkan kinerja inovasi, *achievement motivation* diajukan sebagai variabel *moderating*. Motivasi berprestasi juga memiliki peran yang krusial dalam mendorong kinerja inovasi (Kurniawan & 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 & 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 & Binnewies, 2019). 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.

Tabel 1.1. Daftar Inovasi KPPBC TMP Tanjung Emas

No	Nama Inovasi	Deskripsi
1	Gendhis Legi dan SILAT	Digunakan untuk melakukan pelayanan online terintegrasi
2	Gendhis Legi dan SILAT 2.0	Digunakan untuk melakukan pelayanan online terintegrasi
3	CEISA Barkir PMI	Layanan impor barang kiriman Pekerja Migran Indonesia (PMI)
4	SIMOLAHAP	Aplikasi terkait pemeriksaan fisik barang impor
5	SIAMOR	Aplikasi terkait pemeriksaan fisik barang ekspor

6	Multimoda	Layanan ekspor menggunakan angkutan multimoda dengan <i>feeder</i> moda Kereta Api
7	IRENE	Saluran yang digunakan dalam melaporkan suatu perbuatan berindikasi pelanggaran maupun ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan di lingkungan KPPBC TMP Tanjung Emas
8	DIKENAL	Platform yang digunakan sebagai media informasi terkait data yang berkaitan dengan Kepatuhan Internal.
9	Posko KI	Posko yang digunakan oleh Unit Kepatuhan Internal untuk pengawasan pendampingan pemeriksaan barang impor, penerimaan saluran pengaduan, penerimaan laporan gratifikasi, pengawasan disiplin dan kode etik pegawai serta pengawasan pelaksanaan tugas lainnya
10	Daycare	Layanan Daycare untuk Pegawai Bea dan Cukai di wilayah Kota Semarang

Tabel 1.2. Kinerja Inovasi KPPBC TMP Tanjung Emas

Tahun	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Jumlah Inovasi	1	-	2	-	2	1	4

Berdasarkan Tabel 1.2. tentang Kinerja Inovasi KPPBC TMP Tanjung Emas dari tahun 2018 hingga tahun 2024 diperoleh data adanya ketidakstabilan capaian kinerja Inovasi oleh KPPBC TMP Tanjung Emas. Dengan pertimbangan ini, diperlukan penelitian tentang peningkatan kinerja inovasi pada KPPBC TMP Tanjung Emas melalui orientasi belajar yang dimoderasi oleh motivasi berprestasi.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana yang telah disebutkan diatas, maka masalah penelitian yang muncul adalah “Bagaimana peningkatan kinerja inovasi ASN KPPBC TMP Tanjung Emas melalui orientasi belajar dengan motivasi berprestasi sebagai pemoderasi” Pertanyaan penelitian (*research question*) yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja inovasi?

2. Bagaimanakah pengaruh moderasi motivasi berprestasi terhadap peran orientasi belajar terhadap kinerja inovasi?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan Penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja inovasi.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh moderasi motivasi berprestasi terhadap peran orientasi belajar terhadap kinerja inovasi.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

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

- 1) Penelitian ini dapat membantu KPPBC TMP Tanjung Emas dalam memahami bagaimana orientasi belajar dan motivasi berprestasi saling berinteraksi dalam menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja inovasi yang memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan teori tentang faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi.
- 2) Temuan dari penelitian ini dapat digunakan untuk menguji dan memvalidasi teori-teori yang ada dalam orientasi pembelajaran dan motivasi berprestasi dalam meningkatkan kinerja inovasi. Pemahaman tersebut dapat membantu dalam memperkuat pemahaman kita tentang bagaimana faktor-faktor ini saling berhubungan dan mempengaruhi kinerja inovasi.

b. Manfaat praktis

- 1) Dengan mengakui pentingnya orientasi pembelajaran dan motivasi berprestasi dalam memperkuat kinerja inovasi, organisasi bisa mengimplementasikan strategi yang efektif untuk meningkatkan prestasi kerja sumber daya manusia, sehingga mencapai inovasi yang efisien.
- 2) Hasil dari studi ini menawarkan sumbangan signifikan kepada literatur akademik dalam bidang manajemen sumber daya manusia, inovasi organisasional, dan teori organisasi, yang dapat merangsang penelitian lebih lanjut di area ini.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

Kajian pustaka ini menguraikan hubungan antara variabel-variabel penelitian yang mencakup orientasi belajar, motivasi berprestasi, dan kinerja inovasi.

#### **2.1. Kinerja inovasi**

Kinerja inovasi merujuk pada kemampuan sebuah organisasi untuk secara efektif menerapkan dan melaksanakan strategi dan praktik inovatif, yang pada akhirnya menghasilkan keunggulan kompetitif dan pertumbuhan (Parra-Requena et al., 2022). Kinerja inovasi mencakup pengukuran dan evaluasi dari efikasi dan kesuksesan upaya inovasi dalam suatu organisasi (Šlogar, 2022). Menurut Ghasemaghaei and Calic (2020) kinerja inovasi mencerminkan hasil akhir dari pencapaian keseluruhan perusahaan yang timbul dari upaya pembaruan dan peningkatan di berbagai aspek inovasi perusahaan, termasuk proses, produk, struktur organisasi, dan lain-lain.

Penelitian juga menunjukkan bahwa kinerja inovasi dipengaruhi oleh kemampuan untuk berinteraksi dengan lingkungan dan rutinitas berbagi pengetahuan, sebagaimana dijelaskan oleh (Mutonyi et al., 2020). Kemampuan inovasi menjadi faktor krusial dalam mendorong kinerja inovasi, memungkinkan pengembangan dan penerapan sumber daya untuk mengubah pengetahuan menjadi hasil inovatif, sebagaimana yang diungkapkan oleh (Rajapathirana & Hui, 2018).

Kinerja inovasi mencerminkan kemampuan suatu organisasi untuk menghasilkan ide dan produk baru yang dapat diimplementasikan di dalam perusahaan, kelompok, atau organisasi, dengan potensi untuk menghasilkan keuntungan (Hameed et al., 2021). Woodman (2014) menyarankan bahwa kinerja inovasi dapat diukur melalui tiga dimensi utama: inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi manajerial, yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi secara keseluruhan.

Kemampuan inovatif membantu organisasi membedakan diri dari pesaingnya, seperti yang diuraikan oleh (Kaur & Mehta, 2017). Perusahaan dengan tingkat kemampuan inovatif yang lebih tinggi cenderung mendominasi pesaingnya, menghasilkan keuntungan yang lebih besar, dan memiliki probabilitas kelangsungan hidup yang lebih tinggi, seperti yang dijelaskan oleh (Akman & Yilmaz, 2019).

Kinerja inovasi dari Aparatur Sipil Negara (ASN) tergantung pada beberapa faktor internal, termasuk keyakinan diri (*self efficacy*), keterbukaan terhadap pengalaman, kreativitas, dan modal psikologis (Murdiastuti et al., 2021). Faktor-faktor ini, yang terdapat dalam diri individu, dapat saling memperkuat untuk mendorong munculnya perilaku inovatif ASN.

Secara keseluruhan, kinerja inovasi pada dasarnya mencerminkan kemampuan suatu organisasi untuk mentransformasikan sumber daya dan kapabilitas inovatifnya menjadi ide dan produk baru yang dapat diimplementasikan di dalam perusahaan, kelompok, atau organisasi, dengan potensi untuk mendorong kesuksesan dan pertumbuhan. Indikator kinerja

inovasi adalah jumlah ide-ide baru, tingkat penerimaan ide-ide baru di organisasi, kualitas ide-ide baru, dampak finansial atas ide-ide baru dan tingkat kreativitas individu terhadap ide-ide baru (Kahn & Barezak, 2019).

## 2.2. Orientasi Belajar

Pengertian dari orientasi pembelajaran dalam penelitian ini adalah keinginan karyawan untuk selalu belajar sehingga dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuannya (Alerasoul et al., 2022). Karyawan dengan orientasi pembelajaran berfokus pada prestasi kerja sebagai cara untuk mendapatkan *reward* dan/atau penghargaan dari karyawan lainnya (Yoon & Jong Gyu Park, 2023). Orientasi pembelajaran menekankan pentingnya belajar dari pengalaman baru, di mana individu dengan orientasi ini cenderung ingin tahu dan terbuka terhadap ide-ide baru serta tidak takut menghadapi tantangan baru (Kosgei et al., 2015).

Orientasi pembelajaran menekankan pentingnya belajar dari pengalaman baru, di mana individu dengan orientasi ini cenderung ingin tahu dan terbuka terhadap ide-ide baru serta tidak takut menghadapi tantangan baru. Ada banyak manfaat dari memiliki orientasi pembelajaran (Kim, 2018). Keinginan karyawan untuk mendapat pengakuan dari orang lain mendorong karyawan untuk mengeluarkan upaya yang lebih besar yang kemudian membawa pada kinerja yang lebih tinggi.

Karyawan yang berorientasi pembelajaran mungkin akan memilih tugasnya sesuai dengan tujuannya, sehingga memaksimalkan tingkat kesuksesan karyawan (Sheng & Chien, 2016). Dengan memiliki orientasi

pembelajaran, seorang karyawan akan menikmati proses dalam menemukan bagaimana bekerja secara efektif (Fahtiansyah et al., 2022). Karyawan yang memiliki orientasi pembelajaran memiliki hasrat yang kuat untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka secara berkesinambungan dan mereka menerima sesuatu sebagai kesempatan untuk mengembangkan kompetensi mereka (Muafi & Uyun, 2019).

Ada tiga indikator penting yang membentuk orientasi pembelajaran (Tajeddini et al., 2017) yaitu komitmen untuk belajar, terbuka terhadap pemikiran baru dan kebersamaan visi. Sedangkan menurut (Arshad et al., 2020) pembelajaran memotivasi individu untuk mendapatkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman baru, dan fokus pada peningkatan kompetensi dan kemampuan mereka sendiri menjelajahi pengetahuan atau keterampilan baru.

Orientasi pembelajaran adalah kecenderungan atau sikap psikologis yang dimiliki seseorang terhadap proses pembelajaran dan pengembangan diri (Broekema et al., 2019). Orientasi pembelajaran mencakup minat, motivasi, dan sikap terhadap belajar serta kesediaan untuk menghadapi tantangan, menerima umpan balik, dan terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan (Ro et al., 2021). Empat komponen orientasi pembelajaran yang digunakan untuk mengukur orientasi pembelajaran meliputi: komitmen terhadap pembelajaran, visi bersama, keterbukaan, dan berbagi pengetahuan dalam organisasi (Tajeddini et al., 2017).

Orientasi pembelajaran individu mencerminkan sejauh mana seseorang aktif dalam mencari dan memanfaatkan kesempatan belajar, serta kemauan mereka untuk beradaptasi dan berkembang dalam berbagai situasi dan lingkungan. Indikator orientasi pembelajaran individu dalam penelitian ini adalah minat belajar, strategi belajar, kemandirian dalam belajar, keterlibatan aktif dalam belajar serta refleksi diri dalam belajar (Boud & Falchikov, 2020).

### 2.3. Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi adalah dorongan yang ada pada seseorang yang berkaitan dengan prestasi yaitu dorongan untuk menguasai, memanipulasi, serta mengatur lingkungan sosial maupun fisik, mengatasi rintangan-rintangan dan memelihara kualitas kerja yang tinggi, bersaing dan berusaha untuk dapat melebihi hasil yang telah dicapai pada masa lampau serta mengungguli prestasi yang dicapai orang lain (Werdhiastutie et al., 2020). Menurut Mc.Clelland seorang karyawan dikatakan memiliki motivasi kerja yang tinggi apabila, didalam dirinya memiliki (1) *need for achievement* (kebutuhan berprestasi) yaitu kemampuan karyawan untuk mencapai hubungan pada standar yang ditetapkan perusahaan, (2) *need for affiliation* (kebutuhan afiliasi) yaitu kebutuhan yang membuat karyawan berperilaku wajar dalam melaksanakan tugasnya, dan (3) *need for power* (kebutuhan kekuasaan) yaitu keinginan karyawan untuk saling bersahabat dan mengenal lebih jauh teman kerja dalam sebuah perusahaan (Jaquays, 2018). Rybnicek, Bergner, and Gutschelhofer (2019) menambahkan bahwa motivasi

berprestasi adalah cara seseorang untuk berusaha dengan baik untuk prestasinya.

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 & 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 & 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 kesalahan sekitar 50%, sedangkan mereka yang memiliki kebutuhan prestasi rendah lebih termotivasi untuk berhasil dalam tugas-tugas yang menawarkan tingkat kesalahan sekitar 10% (Pintrich, 2000).

Motivasi berprestasi yang tinggi cenderung mengarah pada fitur kepribadian tertentu, termasuk ketekunan, kemampuan untuk menunda gratifikasi, dan sifat kompetitif (Rybnicek et al., 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).

McClelland menyatakan bahwa terdapat enam aspek motivasi berprestasi, yang dapat diuraikan sebagai berikut (Braden, 2000; McClelland, 1955, 2014, 2019):

- 1) Tanggung jawab pribadi yang tinggi: setiap individu diharapkan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap setiap kegiatan dan usaha yang mereka lakukan, serta berupaya keras untuk mencapai hasil yang diharapkan.
- 2) Berani mengambil risiko: individu yang termotivasi lebih cenderung untuk mengambil risiko dan memikul konsekuensinya tanpa penyesalan, karena mereka yakin dengan keputusan yang diambil.
- 3) Tujuan yang realistis: tujuan yang realistis adalah tujuan yang dapat dicapai dengan mempertimbangkan kemampuan dan potensi diri, baik dari segi intrinsik maupun ekstrinsik.
- 4) Rencana kerja yang komprehensif dan konsisten: mencapai tujuan membutuhkan perencanaan yang matang dan kerja keras yang konsisten untuk merealisasikan rencana tersebut, serta keteguhan hati untuk tidak mudah menyerah.
- 5) Memanfaatkan umpan balik positif: individu yang termotivasi akan menggunakan umpan balik positif sebagai pedoman untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 6) Mencari peluang untuk merealisasikan rencana: selain merencanakan dengan baik, individu yang termotivasi juga aktif mencari waktu dan

kesempatan yang tepat untuk merealisasikan rencana yang telah dibuat sebelumnya.

Secara umum motivasi berprestasi diartikan bahwa sumber daya manusia yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan lebih memiliki sifat khas untuk terus berusaha agar memberikan yang terbaik untuk perusahaan. Indikator dari variabel Motivasi berprestasi diantaranya usaha dan kerja keras, keterlibatan yang penuh dedikasi, keinginan untuk maju, penghargaan dan pengakuan serta komitmen terhadap organisasi (J. Reningger. 2019).

#### **2.4. Pengaruh Antar Variabel**

##### **2.4.1. Pengaruh Orientasi Belajar terhadap Kinerja inovasi**

Penekanan pada orientasi belajar individu secara signifikan berpengaruh langsung terhadap perilaku inovatif individu, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh (Mutonyi et al., 2020). Individu yang cenderung untuk terus belajar dan meningkatkan pengetahuan mereka memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk menunjukkan perilaku inovatif dalam lingkungan kerja.

Selain itu, orientasi belajar juga memiliki implikasi positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, seperti yang didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Sawaeen & Ali, 2020). Hasil yang sama dikemukakan oleh (Kittikunchotiwut 2020; Muafi and Uyun 2019; Sawaeen and Ali 2020; Sheng and Chien 2016). Hal ini menunjukkan bahwa ketika organisasi mendorong budaya pembelajaran di antara anggotanya, ini dapat

berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi dan kinerja keseluruhan.

Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan mendorong orientasi belajar individu sebagai bagian dari strategi pengembangan sumber daya manusia dan perbaikan kinerja organisasi.

Hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Orientasi belajar berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi

#### **2.4.2. Pengaruh Motivasi Berprestasi dalam Peran Orientasi Belajar terhadap Motivasi Berprestasi**

Orientasi belajar dan motivasi berprestasi saling terkait secara erat, membentuk landasan yang kuat untuk pencapaian tujuan individu. Individu dengan orientasi belajar yang kuat cenderung memiliki tingkat motivasi berprestasi yang tinggi (Broekema et al., 2019). SDM dengan motivasi berprestasi tinggi melihat setiap tantangan sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang, bukan sebagai rintangan yang menghalangi pencapaian tujuan. Sebaliknya, individu yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi juga cenderung memiliki orientasi belajar yang kuat (Sareen & Joshi, 2016).

Dorongan untuk mencapai tujuan yang ambisius mendorong mereka untuk terus belajar dan meningkatkan keterampilan mereka. Dalam interaksi sosial dan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, orientasi belajar dan motivasi berprestasi saling memperkuat (Broekema et al., 2019). Lingkungan yang memberikan kesempatan untuk belajar dari orang lain dan

mendapatkan umpan balik konstruktif dapat memperkuat motivasi berprestasi seseorang (Sareen & Joshi, 2016). Dengan demikian, orientasi belajar dan motivasi berprestasi bekerja sama dalam membentuk perilaku individu dan berkontribusi pada pencapaian tujuan serta prestasi akhir mereka.

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 et al., 2019).

Motivasi berprestasi dapat menjadi pendorong yang kuat bagi individu untuk terlibat dalam kinerja inovasi (Afsar & Umrani, 2020a). 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 (Nugroho et al. 2020). Motivasi berprestasi juga dapat meningkatkan ketahanan terhadap kegagalan dan meningkatkan semangat untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan baru yang dapat meningkatkan kemampuan inovatif (Afsar & Umrani, 2020b).

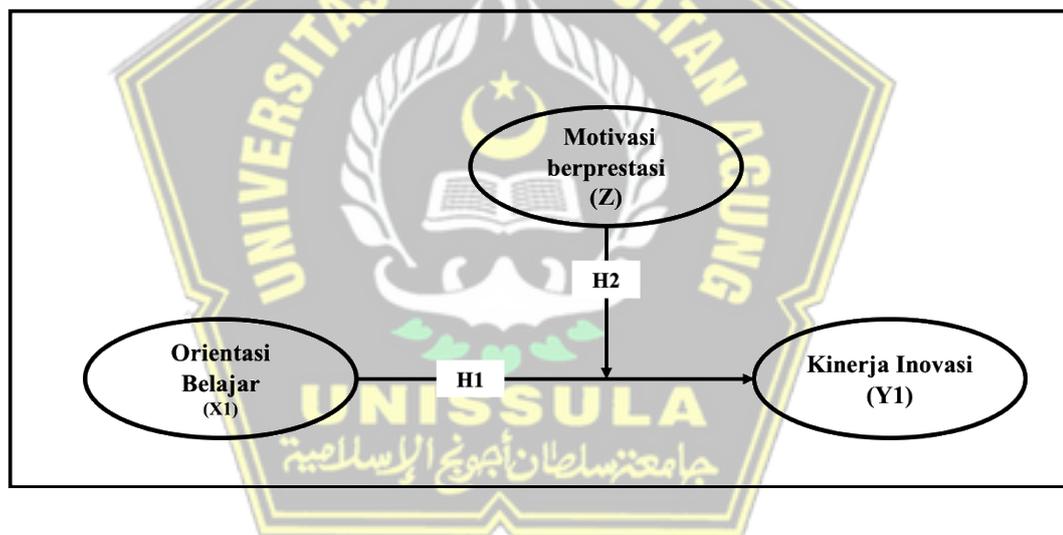
H2 : motivasi berprestasi yang tinggi akan menguatkan pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja inovasi

## 2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka yang komprehensif dan mendalam dapat disimpulkan bahwa kinerja inovasi dipengaruhi oleh orientasi belajar dengan motivasi berprestasi sebagai variabel kontrol / moderasi. 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 orientasi belajar, motivasi berprestasi, dan kinerja inovasi. 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 kuesioner yang di bagikan kepada responden. Adapun yang termasuk dalam data

primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yang mencakup orientasi belajar, motivasi berprestasi, dan kinerja inovasi.

3.2.2. Data Sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari majalah, laporan instansi terkait maupun dari literatur yang ada meliputi : jumlah pegawai, 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 pegawai, absensi, 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 Kuesioner, merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Penyebaran kuesioner menggunakan kuesioner online (*googleform*)

Metode penyebaran kuesioner 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 ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Sampel adalah besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas sebanyak 260 SDM. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variabel dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021).

Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidakteelitian sebesar 5 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{260}{1 + (260 * 0,05^2)} = \frac{260}{1 + 0,65} = 157,58 = 158$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 158 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas.

Tehnik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan

ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

### 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 3.1.

**Tabel 3.1**  
**Definisi operasional dan pengukuran variable**

No	Variabel	Indikator	Skala
1.	Orientasi pembelajaran sikap psikologis yang dimiliki seseorang terhadap proses pembelajaran dan pengembangan diri.	1. Minat belajar, 2. strategi belajar, 3. Kemandirian dalam belajar, 4. Keterlibatan aktif dalam belajar 5. Refleksi diri dalam belajar.	(Boud & Falcikov, 2020)
2.	Motivasi berprestasi Dorongan internal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan yang menantang, mengejar kesuksesan, dan mencapai kinerja yang tinggi dalam berbagai bidang kehidupan	1. Usaha dan kerja keras, 2. Keterlibatan yang penuh dedikasi, 3. Keinginan untuk maju, 4. Penghargaan dan pengakuan 5. Komitmen terhadap organisasi.	J Renningger, (2019)
3.	Kinerja inovasi kemampuan suatu individu untuk mentransformasikan sumber daya dan kapabilitas inovatifnya menjadi ide dan produk baru yang dapat	1. Jumlah ide-ide baru, 2. Tingkat penerimaan ide-ide baru di organisasi, 3. Kualitas ide-ide baru, 4. Dampak finansial atas ide-ide baru	(Kahn & Bahrenzak 2019)

---

diimplementasikan di dalam perusahaan, kelompok, atau organisasi, dengan potensi untuk mendorong kesuksesan dan pertumbuhan.

---

5. Tingkat kreativitas individu terhadap ide-ide baru.

### 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 powerfull, 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 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 diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

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

### 3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk 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 kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap kontruk lebih besar daripada korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015).

Uji validitas diskriminan dengan *cross loadings* dilakukan dengan ketentuan apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif, maka validitas diskriminan dianggap valid.

#### 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 di atas 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 konstruksinya 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 (*structural model*), 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 :

$$Y1 = b1X1 + b2X2 + e$$

$$Y2 = b1X1 + b2X2 + b3Y1 + e$$

*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 *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat 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 (*path coefficient*)

*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-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*

, sebaliknya jika nilai Q-square  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$$

Dimana  $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$  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

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

Ho :  $\beta_1 \neq 0$ , 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

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

Ho 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 struktural *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser 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 PENELITIAN**

#### **4.1. Deskripsi Responden**

Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 09 - 16 Januari 2025 kepada sebanyak 158 pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Penyebaran kuesioner menggunakan kuesioner online (*googleform*). Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner penelitian, diperoleh sebanyak 135 responden yang mengisi kuesioner secara lengkap dan layak digunakan dalam analisis data penelitian. Dengan demikian persentase pengembalian jawaban kuisisioner (*respon rate*) dalam penelitian ini yang dihitung dari rasio jumlah responden yang menjawab (135) dengan jumlah sampel (158) diperoleh sebesar 85,4%. Sesuai kriteria *response rate* Yang & Miller (2008) menunjukkan bahwa  $\text{response rate} \geq 85\%$  menunjukkan tingkat pengembalian yang sangat baik (*excellent*), sehingga 135 kuesioner tersebut dianggap layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam beberapa karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja.

##### **1. Jenis Kelamin**

Deskripsi mengenai gambaran responden penelitian menurut karakteristik gender dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	79	58.5
Wanita	56	41.5
Total	135	100.0

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Sajian data dalam Tabel 4.1 di atas diketahui bahwa responden pria terdapat sebanyak 79 orang (58,5%) dan responden wanita sebanyak 56 orang (41,5%). Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa responden pria lebih banyak daripada wanita. Perbedaan pegawai laki-laki dan perempuan sering kali dikaitkan dengan beberapa faktor, baik dalam aspek biologis, sosial, maupun budaya yang memengaruhi peran, cara kerja, dan interaksi mereka di tempat kerja. Banyaknya pegawai pria memberikan keuntungan bagi organisasi, karena sering kali terdapat pekerjaan di lapangan yang membutuhkan fisik dan mobilitas tinggi yang terkadang melibatkan kondisi kerja yang berat.

## 2. Usia

Deskripsi karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 - 30 tahun	51	37.8
31 - 40 tahun	48	35.6
41 - 50 tahun	26	19.3
51 - 60 tahun	10	7.4
Total	135	100.0

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 51 responden (37,8%), usia 31-40 tahun sebanyak 48

responden (35,6%), usia 41-50 tahun sebanyak 26 responden (19,3%), sedangkan usia 51-60 tahun terdapat 10 responden (7,4%). Sajian data tersebut menunjukkan bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 21-30 tahun. Pada rentang usia tersebut umumnya pegawai muda yang memiliki semangat tinggi dalam bekerja.

### 3. Pendidikan Terakhir

Deskripsi karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	4	3.0
Diploma	57	42.2
Sarjana S1	61	45.2
Pasca Sarjana S2	13	9.6
Total	135	100.0

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat S1 sebanyak 61 responden (45,2%). Selanjutnya Diploma sebanyak 57 responden (42,2%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 4 responden (3,0 %), dan pendidikan S2 terdapat 13 responden (9,6%). Dengan latar belakang pendidikan tinggi, umumnya pegawai memiliki pemahaman yang lebih luas dan mendalam di bidang akademisnya. Pegawai cenderung memiliki kemampuan analisis, berpikir kritis, dan pemecahan masalah yang lebih terstruktur, serta lebih siap untuk posisi yang membutuhkan keahlian teknis atau tanggung jawab manajerial.

#### 4. Masa Kerja

Deskripsi karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan masa kerjanya sebagai berikut:

Tabel 4.4  
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
0 - 10 tahun	73	54.1
11 - 20 tahun	35	25.9
21 - 30 tahun	20	14.8
> 30 tahun	7	5.2
Total	135	100.0

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 0-10 tahun sebanyak 73 responden (54,1%). Selanjutnya, responden dengan masa kerja 11 - 20 tahun sebanyak 35 responden (25,9%), masa kerja 21 - 30 tahun sebanyak 20 responden (14,8%), dan responden dengan masa kerja >30 tahun sebanyak 7 responden (5,2%).

#### 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.

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala likert 1 -5. Untuk mendeskripsikan variabel, data dapat 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. Hasil analisis deskripsi jawaban responden pada masing-masing variabel disajikan pada tabel berikut:

### 1. Orientasi belajar

Variabel Orientasi belajar diukur dengan lima indikator yaitu: Minat belajar, Strategi belajar, Kemandirian dalam belajar, Keterlibatan aktif dalam belajar dan Refleksi diri dalam belajar. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Orientasi belajar:

Tabel 4.5.  
Statistik Deskriptif Variabel Orientasi Belajar

Variabel dan indikator	Mean	Standar
<b>Orientasi Belajar</b>	<b>3.750</b>	
1. Minat belajar	3.822	0.732
2. Strategi belajar	3.674	0.771
3. Kemandirian dalam belajar	3.778	0.826
4. Keterlibatan aktif dalam belajar	3.793	0.802
5. Refleksi diri dalam belajar	3.682	0.750

Sumber : Data Primer yang diolah (2025).

Tabel 4.5 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel Orientasi belajar secara keseluruhan sebesar 3,750 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden secara umum memiliki perilaku orientasi belajar yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Orientasi belajar didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Minat belajar dengan skor 3,822. Indikator yang mendapatkan skor terendah adalah Strategi belajar yaitu diperoleh skor 3,674.

## 2. Motivasi berprestasi

Variabel Motivasi berprestasi diukur dengan lima indikator yaitu: Usaha dan kerja keras, Keterlibatan yang penuh dedikasi, Keinginan untuk maju, Penghargaan dan pengakuan, serta Komitmen terhadap organisasi. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Motivasi berprestasi:

Tabel 4.6.  
Statistik Deskriptif Variabel Motivasi berprestasi

Variabel dan indikator	Mean	Standar
<b>Motivasi berprestasi</b>	<b>3.785</b>	
1. Usaha dan kerja keras,	3.711	0.854
2. Keterlibatan yang penuh dedikasi,	3.852	0.974
3. Keinginan untuk maju,	3.852	0.989
4. Penghargaan dan pengakuan	3.696	0.840
5. Komitmen terhadap organisasi	3.815	0.971

Sumber : Data Primer yang diolah (2025).

Tabel 4.6 memperlihatkan bahwa nilai mean data variabel Motivasi berprestasi secara keseluruhan sebesar 3,785 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum responden memiliki motivasi berprestasi yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Motivasi berprestasi didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Keterlibatan yang penuh dedikasi dan Keinginan untuk maju dengan skor 3,852. Indikator Motivasi berprestasi yang mendapatkan skor terendah adalah Penghargaan dan pengakuan yaitu diperoleh skor 3,696.

## 3. Kinerja Inovasi

Variabel Kinerja inovasi diukur dengan lima indikator yakni: Jumlah inovasi baru, Tingkat penerimaan konsumen, Kualitas inovasi, Dampak finansial

atas inovasi tersebut dan Tingkat kreativitas tim dalam berinovasi. Tabel berikut menampilkan deskripsi tanggapan responden serta deskripsi statistik data variabel Kinerja inovasi:

Tabel 4.7  
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Inovasi

Variabel dan indikator	Mean	Standar
<b>Kinerja Inovasi</b>	<b>3.845</b>	
1. Jumlah ide-ide baru,	3.667	0.962
2. Tingkat penerimaan ide-ide baru di organisasi,	3.852	0.935
3. Kualitas ide-ide baru,	3.741	0.969
4. Dampak finansial atas ide-ide baru,	3.978	0.981
5. Tingkat kreativitas individu terhadap ide-ide baru.	3.985	0.934

Sajian data pada Tabel 4.7 terlihat bahwa nilai mean data variabel Kinerja inovasi secara keseluruhan sebesar 3,845 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa rata-rata pegawai yang menjadi sampel penelitian ini memiliki Kinerja inovasi yang tinggi. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja inovasi didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Tingkat kreativitas individu terhadap ide-ide baru dengan skor 3,985. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja inovasi didapatkan dengan nilai *mean* terendah adalah Jumlah ide-ide baru dengan skor 3,667.

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

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar

konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. 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

Validitas konvergen adalah langkah krusial dalam evaluasi model pengukuran PLS-SEM. Tujuan dari uji validitas konvergen adalah memastikan bahwa semua indikator yang membentuk suatu konstruk benar-benar merefleksikan konstruk tersebut secara memadai dan konsisten. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran outer loading setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai outer loading di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Ghozali, 2011).

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Validitas Konvergen Orientasi belajar

Variabel Orientasi belajar pada penelitian ini diukur dari lima indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Orientasi belajar

menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Orientasi belajar.

Tabel 4.9  
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Orientasi belajar

Kode	Indikator Orientasi belajar	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
X1_1	Minat belajar	0.734	Valid
X1_2	Strategi belajar	0.807	Valid
X1_3	Kemandirian dalam belajar	0.910	Valid
X1_4	Keterlibatan aktif dalam belajar	0.904	Valid
X1_5	Refleksi diri dalam belajar	0.785	Valid

Sajian data di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel Orientasi belajar (X1), Secara keseluruhan loading faktor yang didapatkan lebih besar dari 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Orientasi belajar (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Minat belajar, Strategi belajar, Kemandirian dalam belajar, Keterlibatan aktif dalam belajar, dan Refleksi diri dalam belajar.

## 2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Motivasi berprestasi (Y1)

Variabel Motivasi berprestasi pada penelitian ini diukur dari lima indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Motivasi berprestasi menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Motivasi berprestasi.

Tabel 4.10  
Hasil Estimasi Loading Faktor Indikator Motivasi Berprestasi (Z)

Kode	Indikator Motivasi berprestasi	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Z_1	Usaha dan kerja keras,	0.887	Valid
Z_2	Keterlibatan yang penuh dedikasi,	0.741	Valid
Z_3	Keinginan untuk maju,	0.915	Valid
Z_4	Penghargaan dan pengakuan	0.885	Valid
Z_5	Komitmen terhadap organisasi	0.919	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan secara keseluruhan nilai loading faktor variabel Motivasi berprestasi yang didapatkan lebih besar dari 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Motivasi berprestasi mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Usaha dan kerja keras, Keterlibatan yang penuh dedikasi, Keinginan untuk maju, Penghargaan dan pengakuan, serta Komitmen terhadap organisasi.

### 3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja inovasi (Y1)

Variabel Kinerja inovasi pada penelitian ini diukur dari lima indikator. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja inovasi Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja inovasi.

Tabel 4.11  
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja inovasi

Kode	Indikator Kinerja inovasi	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y1_1	Jumlah ide-ide baru,	0.856	Valid
Y1_2	Tingkat penerimaan ide-ide baru di organisasi,	0.842	Valid
Y1_3	Kualitas ide-ide baru,	0.816	Valid
Y1_4	Dampak finansial atas ide-ide baru,	0.914	Valid
Y1_5	Tingkat kreativitas individu terhadap ide-ide baru.	0.898	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan nilai loading faktor variabel Kinerja inovasi. Secara keseluruhan loading faktor yang didapatkan berada di atas angka 0,700. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja inovasi (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Jumlah ide-ide baru, Tingkat penerimaan ide-ide

baru di organisasi, Kualitas ide-ide baru, Dampak finansial atas ide-ide baru, dan Tingkat kreativitas individu terhadap ide-ide baru.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konstruk-konstruk dalam model memiliki validitas konvergen yang baik, artinya bahwa indikator-indikator tersebut secara konsisten mampu mengukur konstruk yang digunakan dalam penelitian ini.

#### 4.3.2 *Discriminant Validity*

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian Fornell Lacker Criterion yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.12

*Discriminant Validity* dengan Kriteria *Fornell Lacker Criterion*

	Kinerja inovasi	Motivasi berprestasi	Orientasi belajar
Kinerja inovasi	<b>0.865</b>		
Motivasi berprestasi	0.758	<b>0.872</b>	
Orientasi belajar	0.406	0.197	<b>0.831</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji *Fornell Lacker Criterion* terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. 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 kriteria 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 4.13  
*Discriminant Validity dengan Kriteria Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Orientasi belajar	Kinerja inovasi	Motivasi berprestasi
Kinerja inovasi			
Motivasi berprestasi	0.824		
Orientasi belajar	0.433	0.208	
Motivasi berprestasi x Orientasi belajar	0.220	0.432	0.272

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Nilai-nilai dalam matrik HTMT pada Tabel 4.13 di atas terlihat seluruhnya bernilai kurang dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (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

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.14  
*Discriminant Validity dengan Kriteria Cross Loading*

Kode	Kinerja inovasi	Motivasi berprestasi	Orientasi belajar
X1_1	0.297	0.129	<b>0.733</b>
X1_2	0.254	0.089	<b>0.808</b>
X1_3	0.425	0.203	<b>0.909</b>
X1_4	0.396	0.227	<b>0.904</b>
X1_5	0.255	0.124	<b>0.786</b>
Y1_1	<b>0.854</b>	0.726	0.307
Y1_2	<b>0.841</b>	0.684	0.316
Y1_3	<b>0.817</b>	0.601	0.299
Y1_4	<b>0.915</b>	0.632	0.421
Y1_5	<b>0.896</b>	0.625	0.414
Z_1	0.640	<b>0.887</b>	0.138
Z_2	0.604	<b>0.742</b>	0.257
Z_3	0.701	<b>0.915</b>	0.160
Z_4	0.651	<b>0.885</b>	0.167
Z_5	0.700	<b>0.918</b>	0.144

Uji validitas diskriminan dengan *cross loadings* dilakukan dengan ketentuan apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif, maka validitas diskriminan dianggap valid. Artinya, hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas diskriminan yang baik.

### 4.3.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsisten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya. Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).
- b. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- c. *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai AVE harus lebih besar dari 0,5, yang berarti bahwa lebih dari 50% variansi dari indikator-indikator dapat dijelaskan oleh konstraknya.

Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.15  
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja inovasi	0.916	0.937	0.750
Motivasi berprestasi	0.919	0.940	0.760
Orientasi belajar	0.889	0.917	0.690

Sumber Data : Olah data hasil penelitian, 2025

Hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5, nilai reliabilitas komposit masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen yang mengukur variabel Orientasi belajar, Kinerja inovasi, dan Motivasi berprestasi dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang tinggi.

Berdasarkan hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel penelitian ini dapat dinyatakan sebagai indikator yang valid dan reliabel.

#### 4.4 Pengujian *Goodness of Fit*

Uji kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan

mempertimbangkan *R-square* ( $R^2$ ) dan  $Q^2$  (model relevansi prediktif). Keduanya merupakan ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan (Hair et al., 2019).

#### 1. Nilai *R square*

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari variabel endogen menentukan  $Q^2$ . Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (*R square*) untuk variabel endogen.

Tabel 4.16  
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	<i>R-square</i>
Kinerja inovasi	0.670

Tabel 4.16 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang muncul pada model variabel Kinerja inovasi sebesar 0,670. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja inovasi dapat dijelaskan oleh variabel Orientasi belajar dan Motivasi berprestasi sebesar 67,0% sedangkan sisanya 33,0% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

#### 2. Nilai *Q-Square* ( $Q^2$ )

Nilai *Q-Square* ( $Q^2$ ) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya.  $Q^2 > 0$  menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika  $Q^2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki

*predictive relevance*. Nilai Q<sup>2</sup> sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai *Q-Square* untuk model struktural penelitian ini dapat ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 4.17  
Nilai *Q-square*

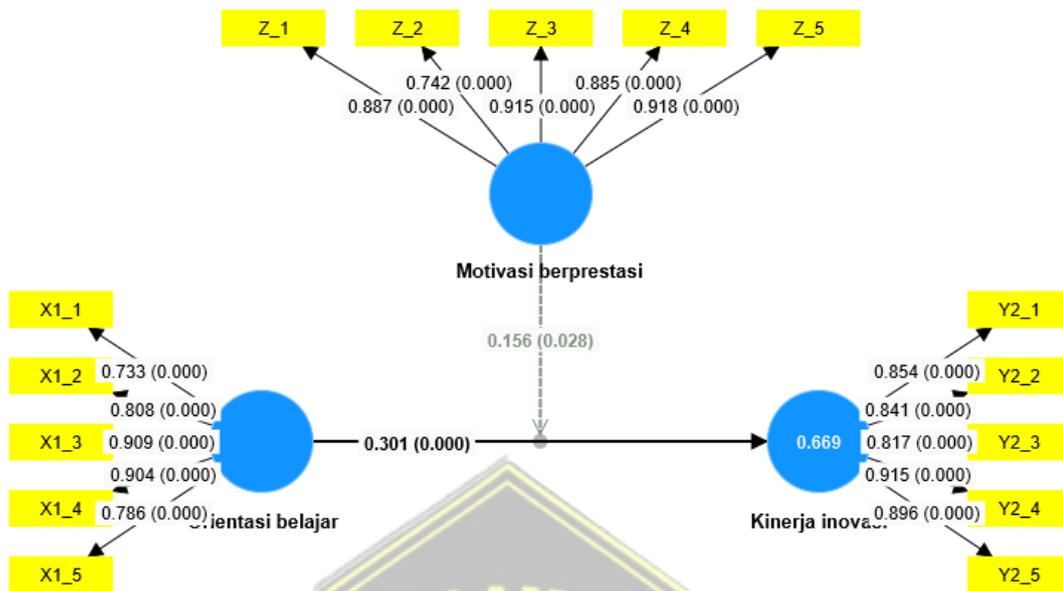
Variabel	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Kinerja inovasi	675.000	346.356	0.487

Perhitungan *Q-square* (Q<sup>2</sup>) dihasilkan nilai 0,487 untuk Kinerja inovasi. Nilai *Q square* tersebut lebih besar dari 0,35 berarti model memiliki *predictive relevance* yang kuat. Nilai Q<sup>2</sup> mendekati di atas 0 menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

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

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Orientasi belajar terhadap Kinerja inovasi dengan moderasi Motivasi berprestasi.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan bantuan perangkat lunak *SmartPLS v4.1.0*. Data Primer yang diolah tersebut tampak pada gambar berikut:



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

Sumber: Data Primer yang diolah dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

#### 4.5.1 Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Pengujian multikolinieritas dilakukan sebelum dilakukan uji hipotesis. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019). Nilai VIF harus kurang dari 5, karena bila lebih dari 5 mengindikasikan adanya kolinearitas antar konstruk (Sarstedt et al., 2017).

Tabel 4.18  
Hasil Uji Multikolinieritas

Pengaruh	VIF
Motivasi berprestasi -> Kinerja inovasi	1.215
Orientasi belajar -> Kinerja inovasi	1.083
Motivasi berprestasi x Orientasi belajar -> Kinerja inovasi	1.251

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

#### 4.5.2 Uji Hipotesis

Bagian ini menyajikan hasil dari pengujian hipotesis penelitian yang dilakukan dalam bab sebelumnya. Untuk mengetahui apakah hipotesis diterima atau tidak, Anda dapat membandingkan t-hitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t-tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.19  
*Path Coefficients*

	Koefisien	T statistics	P values	Keterangan
Motivasi berprestasi -> Kinerja inovasi	0.774	13.635	0.000	Signifikan
Orientasi belajar -> Kinerja inovasi	0.300	4.208	0.000	Signifikan
Motivasi berprestasi x Orientasi belajar -> Kinerja inovasi	0.156	2.204	0.028	Signifikan

Sumber: Data Primer yang diolah dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

Melalui sajian hasil olah data tersebut, selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

#### 1. Pengujian Hipotesis 1:

**H1** : Orientasi belajar berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi.

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Orientasi belajar terhadap kinerja inovasi yakni

0,300. Hasil tersebut membuktikan bahwa Orientasi belajar berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi. Hal ini diperkuat hasil uji t, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,208) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p-value (0,000) lebih kecil dari 0,05. Kesimpulan dari uji tersebut yaitu orientasi belajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi. Hasil ini berarti pegawai dengan orientasi belajar yang tinggi, maka akan memiliki kinerja inovasi yang lebih tinggi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu '*Semakin tinggi Orientasi belajar akan semakin tinggi kinerja inovasi*' dapat **diterima**.

## 2. Pengujian Hipotesis 2:

**H2** : *motivasi berprestasi yang tinggi akan menguatkan pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja inovasi*

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh variabel interaksi (Motivasi berprestasi x Orientasi belajar) terhadap Kinerja inovasi yakni 0,156. Hasil itu memberi bukti bahwa pengaruh moderasi Motivasi berprestasi pada hubungan Orientasi belajar dengan Kinerja inovasi bersifat positif. Hasil uji t diketahui besarnya t-hitung (2,204) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,028) lebih kecil dari 0,05. Atas dasar pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi berprestasi mampu memoderasi pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja inovasi. Hasil ini berarti motivasi berprestasi yang tinggi dapat memperkuat pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja inovasi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu "*Motivasi berprestasi yang*

*tinggi akan menguatkan pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja inovasi ”*  
dapat **diterima**.

#### **4.6. Pembahasan**

##### 4.6.1. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja inovasi.

Orientasi belajar terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini berarti pegawai dengan orientasi belajar yang tinggi, maka akan memiliki kinerja inovasi yang lebih tinggi. Hal ini diperkuat hasil yang sama dikemukakan oleh (Kittikunchotiwut 2020; Muafi and Uyun 2019; Sawaeen and Ali 2020; Sheng and Chien 2016).

Variabel Orientasi belajar pada penelitian ini diukur dari lima indikator yaitu indikator Minat belajar, Strategi belajar, Kemandirian dalam belajar, Keterlibatan aktif dalam belajar, dan Refleksi diri dalam belajar sedangkan Variabel Kinerja inovasi pada penelitian ini diukur dari lima indikator yaitu indikator Jumlah ide-ide baru, Tingkat penerimaan ide-ide baru di organisasi, Kualitas ide-ide baru, Dampak finansial atas ide-ide baru, dan Tingkat kreativitas individu terhadap ide-ide baru.

Pengukuran variabel Orientasi Belajar menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Kemandirian dalam belajar*, sementara untuk variabel Kinerja Inovasi, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Dampak finansial atas ide-ide baru*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kemandirian dalam belajar, semakin besar kontribusi ide-ide baru terhadap dampak finansial yang

dihasilkan. Dengan kata lain, individu atau organisasi yang memiliki kemandirian tinggi dalam proses pembelajaran cenderung lebih mampu mengembangkan ide-ide baru yang memberikan keuntungan finansial yang signifikan. Hal ini dapat disebabkan oleh kemampuan mereka dalam mengeksplorasi, menyerap, dan menerapkan pengetahuan baru secara mandiri, sehingga menghasilkan ide-ide baru yang bernilai ekonomis. Oleh karena itu, peningkatan kemandirian dalam belajar dapat menjadi faktor kunci dalam mendorong ide-ide baru yang berdampak positif pada aspek finansial.

Pengukuran variabel *Orientasi Belajar* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah *Minat Belajar*, sementara pada variabel *Kinerja Inovasi*, indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah *Kualitas ide-ide baru*. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan minat belajar berpotensi meningkatkan kualitas ide-ide baru yang dihasilkan. Artinya, meskipun minat belajar memiliki kontribusi yang lebih rendah dibandingkan indikator lainnya dalam membentuk orientasi belajar, tetap ada hubungan positif dengan kualitas ide-ide baru. Individu atau organisasi yang memiliki minat belajar tinggi cenderung lebih terbuka terhadap ide-ide baru, lebih aktif dalam mencari informasi, serta lebih tekun dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas ide-ide baru yang dihasilkan, baik dari segi ketepatan solusi, relevansi terhadap kebutuhan pasar, maupun efektivitas dalam penerapannya. Dengan demikian, meskipun pengaruhnya tidak sebesar faktor lainnya, membangun

dan meningkatkan minat belajar tetap penting dalam mendorong ide-ide baru yang lebih berkualitas.

#### 4.6.2. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh moderasi motivasi berprestasi terhadap peran orientasi belajar terhadap kinerja inovasi.

Motivasi berprestasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memoderasi hubungan Orientasi belajar dengan Kinerja inovasi. Hasil ini berarti motivasi berprestasi yang tinggi dapat memperkuat pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja inovasi. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa individu dengan orientasi belajar yang kuat cenderung memiliki tingkat motivasi berprestasi yang tinggi (Broekema et al., 2019).

Variabel Motivasi berprestasi pada penelitian ini diukur dari lima indikator yaitu indikator Usaha dan kerja keras, Keterlibatan yang penuh dedikasi, Keinginan untuk maju, Penghargaan dan pengakuan, serta Komitmen terhadap organisasi. Kemudian Orientasi belajar pada penelitian ini diukur dari lima indikator yaitu indikator Minat belajar, Strategi belajar, Kemandirian dalam belajar, Keterlibatan aktif dalam belajar, dan Refleksi diri dalam belajar sedangkan Kinerja inovasi pada penelitian ini diukur dari lima indikator yaitu indikator Jumlah ide-ide baru, Tingkat penerimaan ide-ide baru di organisasi, Kualitas ide-ide baru, Dampak finansial atas ide-ide baru dan Tingkat kreativitas individu terhadap ide-ide baru.

Pengukuran variabel *Motivasi Berprestasi* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *Komitmen terhadap organisasi*. Sementara itu, dalam variabel *Orientasi Belajar*, indikator dengan

nilai tertinggi adalah *Kemandirian dalam belajar*, sedangkan dalam variabel *Kinerja Inovasi*, indikator dengan nilai tertinggi adalah *Dampak finansial atas ide-ide baru*. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen individu terhadap organisasi, semakin kuat pengaruh kemandirian dalam belajar terhadap dampak finansial yang dihasilkan oleh ide-ide baru. Dengan kata lain, individu yang memiliki loyalitas dan dedikasi tinggi terhadap organisasi cenderung lebih terdorong untuk belajar secara mandiri guna meningkatkan kompetensi mereka. Kemampuan untuk belajar secara mandiri ini kemudian memperkuat potensi mereka dalam menghasilkan ide-ide baru yang bernilai ekonomi tinggi.

Pengukuran variabel *Motivasi Berprestasi* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah *Keterlibatan yang penuh dedikasi*. Sementara itu, dalam variabel *Orientasi Belajar*, indikator dengan nilai terendah adalah *Minat Belajar*, sedangkan dalam variabel *Kinerja Inovasi*, indikator dengan nilai terendah adalah *Kualitas Ide-Ide Baru*. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan penuh dedikasi seseorang, semakin kuat pengaruh minat belajar terhadap kualitas inovasi yang dihasilkan. Dengan kata lain, individu yang memiliki dedikasi tinggi dalam pekerjaannya cenderung lebih bersemangat dalam meningkatkan minat belajarnya, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kualitas ide-ide baru yang diciptakan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian**

Berdasarkan analisis pembuktian hipotesis komprehensif dan mendalam dapat disimpulkan bahwa kinerja inovasi dipengaruhi oleh orientasi belajar dengan motivasi berprestasi sebagai variabel kontrol / moderasi. Jawaban dari pertanyaan penelitian adalah sebagaimana berikut :

1. Orientasi belajar yang kuat terbukti memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja, yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat orientasi belajar seseorang atau organisasi, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.
2. Motivasi berprestasi yang memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memoderasi hubungan antara *Orientasi Belajar* dan *Kinerja Inovasi* berarti bahwa motivasi untuk berprestasi memperkuat hubungan antara kemampuan belajar dan penciptaan inovasi yang bernilai.

#### **5.2. Implikasi Teoritis**

Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat orientasi belajar seseorang atau organisasi, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Artinya, individu atau organisasi yang memiliki komitmen tinggi terhadap pembelajaran cenderung lebih adaptif terhadap perubahan, lebih inovatif dalam menyelesaikan masalah, dan lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas. Dengan terus mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan melalui proses belajar yang berkelanjutan,

mereka dapat bekerja dengan lebih optimal, menghasilkan inovasi yang lebih berkualitas, serta memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, membangun budaya belajar yang kuat merupakan strategi penting dalam meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Analisis menunjukkan bahwa individu atau organisasi yang memiliki kemandirian tinggi dalam proses pembelajaran cenderung lebih mampu mengembangkan inovasi yang memberikan keuntungan finansial yang signifikan. Hal ini dapat disebabkan oleh kemampuan mereka dalam mengeksplorasi, menyerap, dan menerapkan pengetahuan baru secara mandiri, sehingga menghasilkan inovasi yang bernilai ekonomis. Oleh karena itu, peningkatan kemandirian dalam belajar dapat menjadi faktor kunci dalam mendorong inovasi yang berdampak positif pada aspek finansial.

Motivasi berprestasi yang tinggi akan menguatkan pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja inovasi. Individu atau organisasi yang memiliki orientasi belajar tinggi akan semakin mampu menghasilkan inovasi yang berkualitas jika mereka juga memiliki dorongan kuat untuk mencapai prestasi. Motivasi berprestasi berperan sebagai katalisator yang mendorong individu untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam proses belajar ke dalam inovasi yang berdampak nyata. Dengan kata lain, tanpa motivasi berprestasi yang tinggi, orientasi belajar mungkin tidak sepenuhnya dioptimalkan dalam menghasilkan inovasi yang signifikan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk tidak hanya mendorong budaya belajar, tetapi juga menciptakan lingkungan yang memotivasi individu untuk mencapai prestasi tertinggi agar inovasi yang dihasilkan semakin berkualitas dan memberikan manfaat yang lebih besar.

Unsur paling dominan dalam *Motivasi Berprestasi* yaitu Komitmen terhadap organisasi berperan sebagai katalisator yang memperkuat hubungan antara kemandirian dalam belajar dan dampak finansial atas ide-ide baru. Semakin tinggi komitmen individu terhadap tujuan dan visi organisasi, semakin besar dorongan mereka untuk terus mengembangkan diri secara mandiri, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas dan dampak ekonomi dari ide-ide baru yang dihasilkan. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong komitmen yang kuat di antara anggotanya agar proses pembelajaran mandiri dapat lebih efektif dalam menghasilkan ide-ide baru yang memberikan manfaat finansial yang signifikan.

Unsur Keterlibatan yang penuh dedikasi dalam *Motivasi Berprestasi* berperan sebagai faktor pendorong dalam memperkuat hubungan antara minat belajar dan kualitas ide-ide baru. Semakin tinggi dedikasi seseorang terhadap tugas dan tanggung jawabnya, semakin besar motivasinya untuk terus belajar dan mengembangkan diri. Hal ini memungkinkan mereka untuk memperoleh wawasan baru, meningkatkan keterampilan, serta menciptakan ide-ide baru yang lebih baik dan lebih relevan dengan kebutuhan organisasi maupun pasar. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong keterlibatan aktif para individu dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan apresiasi atas dedikasi, serta menyediakan peluang pembelajaran yang menarik guna meningkatkan kualitas ide-ide baru secara keseluruhan.

### **5.3. Implikasi Praktis**

1. Berdasarkan hasil pengukuran, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas perlu meningkatkan Minat belajar dan mempertahankan Kemandirian dalam belajar. Untuk meningkatkan minat

belajar, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas dapat menyediakan program pelatihan yang menarik, seperti pembelajaran berbasis gamifikasi atau sesi berbagi ilmu antar karyawan. Selain itu, penting juga untuk memberikan insentif bagi karyawan yang aktif belajar. Sementara itu, untuk mempertahankan kemandirian dalam belajar, organisasi harus mendorong pembelajaran mandiri dengan memberi ruang bagi karyawan untuk memilih jalur pembelajaran sesuai minat mereka, serta mendukung mereka dengan sumber daya yang diperlukan. Langkah-langkah ini akan memperkuat budaya pembelajaran yang mandiri dan berkelanjutan dalam organisasi.

2. Berdasarkan hasil pengukuran, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas perlu meningkatkan Keterlibatan yang penuh dedikasi dan mempertahankan Komitmen terhadap organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mendorong karyawan untuk lebih aktif terlibat dalam pengambilan keputusan dan memberikan tanggung jawab yang menantang. Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas juga harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung komunikasi terbuka, menghargai kontribusi karyawan, dan menyediakan peluang pengembangan karier yang jelas, sehingga meningkatkan keterlibatan mereka, sambil tetap menjaga komitmen dengan memastikan kesejahteraan dan pengakuan atas kontribusi mereka.
3. Berdasarkan hasil pengukuran, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas perlu meningkatkan kualitas ide-ide

baru dan mempertahankan dampak finansial atas ide-ide baru tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengalokasikan lebih banyak sumber daya untuk penelitian dan pengembangan, serta menciptakan lingkungan yang mendorong kreativitas dan kolaborasi antar tim. Selain itu, penting untuk terus mengevaluasi dan meningkatkan proses dalam menghasilkan ide-ide baru agar tetap relevan dengan kebutuhan pasar, sambil memastikan bahwa setiap ide-ide baru yang dihasilkan memiliki dampak finansial yang signifikan melalui strategi komersialisasi yang efektif.

#### **5.4. Limitasi Penelitian**

Limitasi penelitian ini mencakup beberapa aspek yang perlu diperhatikan untuk pemahaman lebih lanjut :

1. Penelitian ini hanya mengandalkan data dari satu organisasi atau sektor tertentu, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya representatif untuk industri atau organisasi lain.
2. Metode pengukuran yang digunakan terbatas pada indikator yang sudah ditetapkan, dan kemungkinan adanya faktor-faktor eksternal yang tidak teridentifikasi dapat mempengaruhi temuan penelitian.
3. Penelitian ini bersifat *cross-sectional*, yang berarti hanya mengukur variabel pada satu titik waktu, sehingga tidak dapat menggambarkan perubahan yang terjadi dalam jangka panjang.
4. Variabilitas yang diteliti sangat terbatas, sehingga tidak mencakup berbagai dimensi atau faktor lain yang mungkin memiliki pengaruh signifikan terhadap hasil penelitian, seperti perbedaan demografis atau kontekstual antar responden.

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

Agenda penelitian mendatang dapat mencakup beberapa arah yang dapat memperluas dan mendalami topik ini lebih lanjut.

1. Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan menggunakan sampel yang lebih beragam dan melibatkan berbagai sektor industri untuk meningkatkan generalisasi hasil.
2. Penelitian dapat memperpanjang durasi pengumpulan data, dengan pendekatan longitudinal untuk menganalisis perubahan dalam variabel-variabel yang diteliti seiring waktu.
3. Penelitian berikutnya juga bisa mengembangkan metode pengukuran yang lebih komprehensif dan mempertimbangkan aspek-aspek baru yang mungkin relevan, seperti budaya organisasi atau dinamika tim.
4. Eksplorasi lebih dalam mengenai hubungan antar variabel dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk memberikan gambaran yang lebih holistik. Penelitian dapat mengeksplorasi faktor-faktor eksternal yang belum teridentifikasi dalam penelitian ini, seperti pengaruh teknologi atau perubahan sosial terhadap variabel yang dianalisis.

## Daftar Pustaka

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020a). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020b). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Agung Nugroho, Y., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Nadhila Sudiyono, R., Agung Ali Fikri, M., Hulu, P., Chidir, G., Xavir, Y., & Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, S. (2020). *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EMPLOYEES' PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT*. 2(1).
- Akman, G., & Yilmaz, C. (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), 139–181. [https://doi.org/10.1142/9781786346520\\_0007](https://doi.org/10.1142/9781786346520_0007)
- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>
- Anderman, E. M. (2020). Achievement motivation theory: Balancing precision and utility. *Contemporary Educational Psychology*, 61(xxxx), 101864. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101864>
- Arshad, M. Z., Meirun, T., Javaid, M., Ali, M., Arshad, M. H., & Maneerat, C. (2020). The Importance of Learning Orientation and Entrepreneurial Orientation on SMEs Performance. *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*, 11(1), 1220–1228.
- Braden, P. A. (2000). *McClelland's Theory of Needs*. 1–2.
- Broekema, W., Porth, J., Steen, T., & Torenvlied, R. (2019). Public leaders' organizational learning orientations in the wake of a crisis and the role of public service motivation. *Safety Science*, 113, 200–209. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.11.002>
- Brunstein, J. C., & Heckhausen, H. (2018). Achievement motivation. In *Motivation and Action, Third Edition* (pp. 221–304). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_6)
- Chang, H. H., & Chuang, S. S. (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information and Management*, 48(1), 9–18. <https://doi.org/10.1016/j.im.2010.11.001>
- Fahtiansyah, M. A., Danial, D. M., & Norisanti, N. (2022). INTELLECTUAL CAPITAL ANALYSIS AND LEARNING ORIENTATION ON THE PERFORMANCE OF MSMES PANDAI IRON IN SUKABUMI DISTRICT. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 10, 23–30. [www.ejournal.polbeng.ac.id/index.php/IBP](http://www.ejournal.polbeng.ac.id/index.php/IBP)

- Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, 24(1), 148–156. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.004>
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in Psychology*, 10(FEB). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>
- Ghasemaghaei, M., & Calic, G. (2020). Assessing the impact of big data on firm innovation performance: Big data is not always better data. *Journal of Business Research*, 108, 147–162. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.062>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan. Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Groening, C., & Binnewies, C. (2019). “Achievement unlocked!” - The impact of digital achievements as a gamification element on motivation and performance. *Computers in Human Behavior*, 97(November 2018), 151–166. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.02.026>
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hameed, W. U., Nisar, Q. A., & Wu, H. C. (2021). Relationships between external knowledge, internal innovation, firms’ open innovation performance, service innovation and business performance in the Pakistani hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92(April 2020), 102745. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102745>
- Hoffarth, M. 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), 153–168. <https://doi.org/10.1002/jhbs.22015>
- Ismail, Narsa, I. M., & Basuki. (2019). The effect of market orientation, innovation, organizational learning and entrepreneurship on firm performance. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(3), 1–13.
- Jaquays, B. T. D. (2018). *MOTIVATION McClelland’s Needs Theory* (Vol. 8, Issue 9, pp. 1–7). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Kaur, V., & Mehta, V. (2017). Dynamic Capabilities for Competitive Advantage. *Paradigm*, 21(1), 31–51. <https://doi.org/10.1177/0971890717701781>

- Kim, J. Y. (2018). *The Structural Relationship among Learning Goal Orientation, Creativity, Working Smart, Working Hard, and Work Performance of Salespersons*. 90–107.
- KITTIKUNCHOTIWUT, P. (2020). The Roles of Organizational Learning Capability and Firm Innovation in the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 551–561. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.651>
- Kosgei, N. C., Chenuos, N., Kosgei, M., & Loice, C. (2015). LEARNING ORIENTATION AND INNOVATIVENESS OF SMALL AND MICRO ENTERPRISES. In *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research* (Vol. 3, Issue 5). <https://www.researchgate.net/publication/367560993>
- Kumar, V., Jabarzadeh, Y., Jeihouni, P., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Learning Orientation and Innovation Performance: The Mediating Role of Operations Strategy and Supply Chain Integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(4), 457–474.
- Kurniawan, I. S., & Pratiwi, Y. I. (2021). MEMPERKUAT KINERJA INOVASI: PERAN BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI INTRINSIK, DAN BERBAGI PENGETAHUAN. *JURNAL EKONOMI BISNIS*, 20(1), 21–30.
- McClelland, D. C. (1955). *Studies in motivation*.
- McClelland, D. C. (2014). How Motives Interact with Values and Skills to Determine What People Do. *Human Motivation*, 40(7), 514–546. <https://doi.org/10.1017/cbo9781139878289.015>
- McClelland, D. C. (2019). The achievement motive in economic growth. In *The Gap Between Rich And Poor*. *Routledge*, 53–69.
- McClelland David, C., & Steele, R. S. (1973). *Human Motivation. A book of readings*.
- Mourão, P., & Schneider Locatelli, D. R. (2020). Testing McClelland at the Academy: An Analysis of Entrepreneurial Behavioral Characteristics. *Sustainability*, 12(5), 1771. <https://doi.org/10.3390/su12051771>
- Muafi, & Uyun, Q. (2019). Leadership agility, the influence on the organizational learning and organizational innovation and how to reduce imitation orientation. *International Journal for Quality Research*, 13(2), 467–484. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.02-14>
- Murdiastuti, H., Suhariadi, F., & Sugiarti, D. R. (2021). Perilaku Inovatif Aparatur Sipil Negara: Sebuah Studi Pustaka. *Civil Service*, 15(2), 61–70.
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway. *International Journal of Public Leadership*, 16(2), 175–197. <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2019-0045>
- Parra-Requena, G., Ruiz-Ortega, M. J., Garcia-Villaverde, P. M., & Ramírez, F. J. (2022). Innovativeness and performance: the joint effect of relational trust and combinative capability. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 191–213. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0117>
- Pintrich, P. R. (2000). An Achievement Goal Theory Perspective on Issues in Motivation Terminology, Theory, and Research. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 92–104. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1017>

- Pratono, A. H., Darmasetiawan, N. K., Yudianto, A., & Jeong, B. G. (2019). Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning. *Emerald Insight*. <https://doi.org/10.1108/BL-10-2018-0045>
- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(1), 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Ro, Y. J., Yoo, M., Koo, Y., & Song, J. H. (2021). The roles of learning orientation: structural determinants for improving knowledge sharing with committed and satisfied employees. *Industrial and Commercial Training*, 53(1), 60–76. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2019-0094>
- Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2019). How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory. In *Review of Managerial Science* (Vol. 13, Issue 2). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0252-1>
- Sareen, P., & Joshi, P. (2016). Organizational Learning and Motivation: Assessing the impact on Employee Performance. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences* (ISSN 2455-2267), 5(2), 355. <https://doi.org/10.21013/jmss.v5.n2.p13>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (Issue September). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8>
- Sawaeon, F. A. A., & Ali, K. A. M. (2020). The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity. *Management Science Letters*, 10(2), 369–380. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.033>
- Sheng, M. L., & Chien, I. (2016). Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms. *Journal of Business Research*, 69(6), 2302–2308. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.046>
- Šlogar, H. (2022). Learning orientation impact, innovativeness and business performance in Croatian companies. *Strategic Management*, 27(1), 22–33. <https://doi.org/10.5937/straman2110003s>
- Smith, R. L. (2015). A Contextual Measure of Achievement Motivation: Significance for Research in Counseling. *Ideas and Research You Use. AACA Knowledge Center*, 1(1).
- Tajeddini, K., Altinay, L., & Ratten, V. (2017). Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 100–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.010>
- Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., & Partiw, S. G. (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), 747–752. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.886>
- Yang dan Miller. 2008. *Karakteristik responden*. Jakarta: Erlangga.

Yoon, S. W., & Jong Gyu Park. (2023). Employee's intention to share knowledge: the impacts of learning organization culture and learning goal orientation. . *International Journal of Manpower* , 44(2), 231–246.

