

***INNOVATION CAPABILITY YANG DIDORONG OLEH  
EMPLOYEE CAPACITY BUILDING DALAM PENINGKATAN  
KINERJA SDM***

Usul Penelitian Tesis  
Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :  
**ADI FIRMAN SUKARNO**  
**20402400626**

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2025

**Lembar Pengesahan Thesis**

***INNOVATION CAPABILITY YANG DIDORONG OLEH  
EMPLOYEE CAPACITY BUILDING DALAM PENINGKATAN  
KINERJA SDM***

Disusun Oleh :

**ADI FIRMAN SUKARNO**

**20402400626**



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

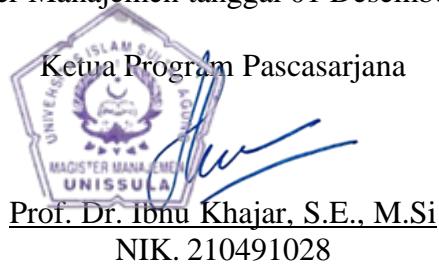
**Lembar Pengujian**  
**INNOVATION CAPABILITY YANG DIDORONG OLEH**  
**EMPLOYEE CAPACITY BUILDING DALAM PENINGKATAN**  
**KINERJA SDM**

**Disusun oleh:**  
**ADI FIRMAN SUKARNO**  
**20402400626**

Telah dipertahankan di depan penguji pada  
November 2025



Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen tanggal 01 Desember 2025.



## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Adi Firman Sukarno  
NIM : 20402400626  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “*Innovation Capability* yang didorong oleh *Employee Capacity Building* dalam Peningkatan Kinerja SDM“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, November 2025  
Pembimbing Saya yang menyatakan,  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si  
NIK. 210491028 Adi Firman Sukarno  
جامعة سلطان احمد الإسلامية  
UNISSULA

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Adi Firman Sukarno  
NIM : 20402400626  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: *Innovation Capability* yang didorong oleh *Employee Capacity Building* dalam Peningkatan Kinerja SDM; Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, November 2025  
Yang menyatakan

Adi Firman Sukarno  
20402400626

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *employee capacity building* terhadap kinerja SDM baik secara langsung maupun melalui kapabilitas inovasi sebagai variabel antara, serta untuk menguji peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada hubungan antarvariabel tersebut. Jenis penelitian yang digunakan adalah *exploratory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian meliputi seluruh SDM di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta, baik ASN maupun non-ASN, yang berjumlah 203 orang. Berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, diperoleh sampel sebanyak 135 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *non-probability sampling* dengan pendekatan *convenience sampling* (Hair, 2021).

Data dikumpulkan melalui studi pustaka dan penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju). Metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS), yang bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel secara simultan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *employee capacity building* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM; (2) *employee capacity building* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas inovasi; (3) kapabilitas inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM; (4) budaya organisasi tidak memoderasi hubungan antara *employee capacity building* dan kinerja SDM; serta (5) budaya organisasi memoderasi hubungan antara kapabilitas inovasi dan kinerja SDM.

Temuan ini memperkuat konsep bahwa peningkatan kapasitas karyawan melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan pembelajaran berkelanjutan tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga memperkuat kemampuan inovatif yang berdampak pada pencapaian hasil kerja yang lebih baik. Selain itu, budaya organisasi terbukti berperan penting dalam memperkuat pengaruh inovasi terhadap kinerja, namun tidak secara signifikan memoderasi pengaruh *capacity building* terhadap kinerja. Penelitian ini memberikan implikasi bagi organisasi sektor publik untuk memperkuat pelatihan yang adaptif, membangun budaya inovatif, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja SDM secara berkelanjutan.

**Kata Kunci :** *employee capacity building*; kapabilitas inovasi; budaya organisasi; kinerja SDM

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the effect of employee capacity building on human resource performance both directly and indirectly through innovation capability as an intervening variable, as well as to examine the role of organizational culture as a moderating variable in the relationship among these variables. The type of research used is explanatory research with a quantitative approach. The population of this study includes all human resources at the Regional Office of Customs and Excise Jawa Tengah and Daerah Istimewa Yogyakarta, consisting of both civil servants (ASN) and non-civil servants (non-ASN), totaling 203 employees. Based on the Slovin formula with a 5% margin of error, a sample of 135 respondents was obtained. The sampling technique used was non-probability sampling with a convenience sampling approach (Hair, 2021).*

*Data were collected through literature studies and the distribution of questionnaires directly to respondents. The questionnaire was designed using a five-point Likert scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The analytical method employed was Structural Equation Modeling (SEM) using the Partial Least Square (PLS) approach to examine the relationships among variables simultaneously.*

*The results of the study show that: (1) employee capacity building has a positive and significant effect on human resource performance; (2) employee capacity building has a positive and significant effect on innovation capability; (3) innovation capability has a positive and significant effect on human resource performance; (4) organizational culture does not moderate the relationship between employee capacity building and human resource performance; and (5) organizational culture moderates the relationship between innovation capability and human resource performance.*

*These findings reinforce the concept that enhancing employee capacity through training, skill development, and continuous learning not only directly improves performance but also strengthens innovative capabilities that contribute to better work outcomes. Moreover, organizational culture plays an important role in reinforcing the impact of innovation on performance, although it does not significantly moderate the influence of capacity building on performance. This study provides practical implications for public sector organizations to strengthen adaptive training programs, build an innovative culture, and create a supportive work environment for sustainable human resource performance improvement.*

**Keywords:** *employee capacity building; innovation capability; organizational culture; human resource 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 “*Innovation Capability* yang didorong oleh *Employee Capacity Building* dalam Peningkatan Kinerja SDM”.

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 Sulistyo, S.E., 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, S.E., 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. Serta selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
3. Prof. Mulyana dan Bapak Budhi Cahyono selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
4. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.

5. 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.
6. Istri tercinta Rizki Purwanti yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
7. Kepala Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
8. Rekan-rekan Kelas 80L MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
9. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

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

*Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

جامعة سلطان عبد العزiz الإسلامية

Semarang,

November 2025

Penulis

Adi Firman Sukarno  
20402400626

## Daftar Isi

Halaman Judul .....	i
Lembar Pengesahan Thesis.....	ii
Lembar Pengujian .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
Daftar Isi .....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1.    Latar Belakang .....	1
1.2.    Perumusan Masalah .....	7
1.3.    Tujuan Penelitian .....	7
1.4.    Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
2.1.    Kinerja SDM .....	9
2.2.    Employee Capacity Building (peningkatan kapasitas SDM).....	10
2.3.    Innovation Capability / Kapabilitas Inovasi .....	12
2.4.    Budaya Organisasi .....	13
2.5.    Hubungan Antar Variable .....	14
2.6.    Model Empirik .....	18
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>20</b>
3.1.    Jenis Penelitian.....	20
2.1.    Sumber Data.....	20
3.2.    Metode Pengumpulan Data.....	21
3.3.    Populasi dan Sampel.....	22
3.4.    Definisi Operasional Variabel dan Indikator .....	24
3.5.    Teknik Analisis Data.....	25
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN .....</b>	<b>31</b>

4.1. Deskripsi Responden .....	31
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	34
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	38
4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	47
4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	50
4.6. Pembahasan.....	54
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>65</b>
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian.....	65
5.2. Implikasi Teoritis .....	65
5.3. Implikasi Praktis .....	67
5.4. Limitasi Hasil Penelitian.....	69
5.5. Agenda Penelitian Mendatang .....	70
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>72</b>
<b>Kuesioner Penelitian .....</b>	<b>75</b>
Lampiran 2. Deskripsi Responden .....	79
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian .....	80
Lampiran 4. Full Model PLS .....	81
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran) .....	82
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit) .....	84
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural) .....	85

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) memiliki peran yang sangat vital dalam menjaga keamanan dan kelancaran perdagangan internasional di Indonesia. Tugasnya mencakup perlindungan masyarakat dari barang berbahaya, melindungi industri dalam negeri, memberantas penyelundupan, serta mengoptimalkan penerimaan negara melalui pemungutan bea masuk dan pajak impor. Seiring dengan pesatnya perkembangan perdagangan global, DJBC dituntut untuk menerapkan sistem dan prosedur kepabeanan yang lebih efektif dan efisien agar dapat meningkatkan kelancaran arus barang dan dokumen. Hal ini sangat penting dalam menghadapi tantangan globalisasi perdagangan dan liberalisasi investasi yang semakin kompleks.

Untuk mencapai hal tersebut, DJBC perlu bertransformasi menjadi lembaga yang tidak hanya berfokus pada pengumpulan pajak dan penegakan hukum, tetapi juga sebagai fasilitator perdagangan dengan memberikan pelayanan yang cepat, aman, biaya rendah, dan mudah diakses. Kebijakan baru seperti penerapan sistem *self-assessment* dan *post-clearance audit* bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan kepatuhan, sekaligus memperlancar arus barang. DJBC diharapkan dapat beradaptasi dengan tren

global yang menuntut kecepatan, fleksibilitas, dan transparansi dalam setiap layanan.

Kegagalan dalam menjalankan tugas ini dapat menghambat daya saing produk domestik di pasar internasional dan menurunkan investasi, yang pada gilirannya berpengaruh buruk terhadap perekonomian Indonesia. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) di DJBC sangat penting agar dapat menghadapi tantangan ini. Penguatan kapasitas SDM di bidang kepabeanan dan cukai merupakan langkah krusial untuk memastikan DJBC dapat berperan optimal dalam era perdagangan bebas dan globalisasi.

*Capacity Building* di era globalisasi menjadi sangat penting karena perubahan yang cepat dalam berbagai sektor, baik itu ekonomi, teknologi, maupun sosial, menuntut individu dan organisasi untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi. Dalam dunia yang semakin terhubung, kompetisi di pasar global semakin ketat, sehingga penguasaan keterampilan dan pengetahuan yang relevan menjadi kunci untuk bertahan dan berkembang. Penguatan kapasitas tidak hanya mencakup peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pengembangan *soft skills* seperti kepemimpinan, komunikasi, dan kemampuan untuk bekerja dalam tim *multicultural* (Gaffar Rahman et al., 2021). Organisasi yang memiliki kapasitas yang kuat akan lebih mampu merespons tantangan dan memanfaatkan peluang yang muncul, baik di tingkat lokal maupun internasional (Ajetomobi & Ezekiel Richard, 2021). Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan kapasitas sumber daya

manusia menjadi langkah strategis untuk memastikan daya saing yang berkelanjutan di pasar global yang semakin kompleks.

*Capacity building* atau penguatan kapasitas merujuk pada upaya untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok, atau organisasi dalam mencapai tujuan mereka secara efektif dan berkelanjutan (Muslimah et al., 2021). Hal ini bertujuan untuk menciptakan sumber daya manusia yang lebih kompeten dan siap menghadapi tantangan di lingkungan yang terus berubah, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab (Yimam, 2022). Dengan penguatan kapasitas yang tepat, organisasi tidak hanya dapat mencapai kinerja yang optimal, tetapi juga memastikan keberlanjutan jangka panjang dalam menghadapi dinamika pasar dan perkembangan teknologi.

Penelitian terkait peran *capacity building* terhadap kinerja SDM masih menyisakan kontroversi. Penelitian menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Ismail Nor, 2023). Penguatan kapasitas karyawan tidak dapat mendorong kinerja SDM (Ahmad et al., 2015a). Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain yang dapat mendukung pengembangan kapasitas (*capacity building*) dan karier karyawan secara bersamaan, guna mencapai kinerja yang optimal di organisasi.

Pengembangan dan fungsi proses pendidikan dipengaruhi oleh semua faktor dan kondisi keberadaan masyarakat: ekonomi, politik, sosial, budaya,

dan lain-lain (Shvets et al., 2020). Reformasi sistem pelatihan SDM adalah salah satu tugas paling penting dan sulit dalam transformasi sosial di berbagai lingkungan. Selain itu, kapabilitas inovasi, yang mencakup kemampuan menghasilkan ide baru, metode baru, produk, atau jasa baru, juga ditemukan dapat meningkatkan kinerja SDM (Sasmoko et al., 2019).

Sebuah organisasi dengan kapabilitas inovasi yang kuat dapat terus berkompetisi di pasar yang dinamis, menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan meningkatkan kinerja jangka panjang. Inovasi tidak hanya berfokus pada pengembangan produk baru, tetapi juga pada perbaikan berkelanjutan dalam cara organisasi beroperasi, sehingga meningkatkan efisiensi dan nilai yang diberikan kepada pelanggan.

Budaya organisasi diajukan menjadi variabel moderasi dalam hubungan antara *capacity building* dan kapabilitas inovasi terhadap kinerja SDM. Pada dasarnya, *capacity building* yang baik akan mendorong SDM lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan (Ahmad et al., 2015b; Brix, 2019). Demikian pula, *kapabilitas inovasi* memungkinkan karyawan untuk berkreasi, menemukan cara kerja baru, dan memberikan solusi yang lebih efektif (Mendoza-Silva, 2020). Namun, kedua faktor ini tidak akan optimal jika tidak didukung oleh budaya organisasi yang kondusif (Alharbi et al., 2022). Budaya organisasi yang adaptif, terbuka pada perubahan, dan menghargai kreativitas akan berkontribusi pada peningkatan kemampuan inovatif karyawan (Alharbi et al., 2022).

Untuk memahami dinamika kinerja penerimaan kepabeanan dan cukai di wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, perlu ditinjau data historis mengenai target dan realisasi penerimaan dari tahun ke tahun. Data ini memberikan gambaran sejauh mana Kantor Wilayah Bea dan Cukai (KWBC) Jateng dan DIY mampu mencapai target yang telah ditetapkan, serta mengidentifikasi tren capaian penerimaan selama beberapa tahun terakhir. Tabel berikut menyajikan informasi mengenai target dan realisasi penerimaan KWBC Jateng dan DIY selama periode 2019 hingga Maret 2025. Data ini menjadi dasar analisis terhadap fluktuasi capaian dan identifikasi potensi tantangan maupun peluang perbaikan di masa mendatang.

Tabel 1.1.

Target dan Realisasi KWBC Jateng dan DIY Periode 2019-2025 (Maret)

Tahun Anggaran	Target Penerimaan (Triliun Rp.)	Realisasi Penerimaan (Triliun Rp.)	% Capaian	% Growth Target	% Growth Realisasi
2019	39,06	40,19	102,93%	-	-
2020	43,11	43,83	101,67%	10,37%	9,06%
2021	43,77	45,63	104,21%	1,53%	4,11%
2022	49,94	51,21	102,55%	14,10%	12,23%
2023	53,38	55,99	104,89%	6,89%	9,33%
2024	60,02	60,41	100,65%	12,44%	7,89%
2025 (s.d. Maret)	66,19	15,21	22,98%	10,28%	-

Berdasarkan data yang tersedia, terlihat adanya penurunan yang cukup mencolok dalam pencapaian target penerimaan Kantor Wilayah Bea dan Cukai (KWBC) Jawa Tengah dan DIY pada tahun 2025 hingga bulan Maret. Jika pada tahun-tahun sebelumnya capaian selalu melampaui target dengan

persentase di atas 100%, maka pada tahun 2025 capaian tersebut merosot drastis menjadi hanya 22,98%.

Kondisi ini menunjukkan bahwa realisasi penerimaan hingga triwulan pertama tahun 2025 masih jauh dari target tahunan yang telah ditetapkan, yakni hanya mencapai Rp15,21 triliun dari total target sebesar Rp66,19 triliun. Penurunan ini juga tercermin dalam kinerja pertumbuhan realisasi. Pada tahun 2024, pertumbuhan masih positif di angka 7,89%, sedangkan untuk tahun 2025, tren pertumbuhan belum dapat dihitung karena data yang tersedia masih terbatas hingga Maret.

Beberapa kemungkinan yang dapat menjelaskan penurunan ini antara lain: turunnya volume impor, khususnya komoditas seperti beras, yang berdampak pada penurunan realisasi Bea Masuk sebesar 12,52% secara tahunan (*year-on-year*); kondisi perekonomian yang belum stabil yang berdampak pada aktivitas ekspor-impor; serta adanya perubahan kebijakan pemerintah di sektor perdagangan internasional. Selain itu, faktor eksternal seperti gangguan rantai pasok atau bencana alam juga mungkin turut berkontribusi.

Dengan mempertimbangkan beragam latar belakang yang telah disebutkan, perlu dilakukan analisis lebih mendalam terkait peran kapabilitas inovasi dalam menjembatani hubungan antara *employee capacity building* dan kinerja SDM.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan perbedaan penelitian antara peran *employee capacity building* terhadap kinerja SDM, maka permasalahan penelitian yang muncul adalah “*Innovation Capability* yang didorong *employee capacity building* dalam peningkatan kinerja SDM dengan budaya organisasi sebagai pemoderasi”, sehingga dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *employee capacity building* terhadap *Innovation Capability*?
2. Bagaimana pengaruh *employee capacity building* terhadap kinerja SDM?
3. Bagaimana pengaruh *Innovation Capability* terhadap kinerja SDM?
4. Bagaimana peran moderasi budaya organisasi dalam pengaruh *capacity building* terhadap kinerja SDM?
5. Bagaimana peran moderasi budaya organisasi dalam pengaruh *Innovation Capability* terhadap kinerja SDM?

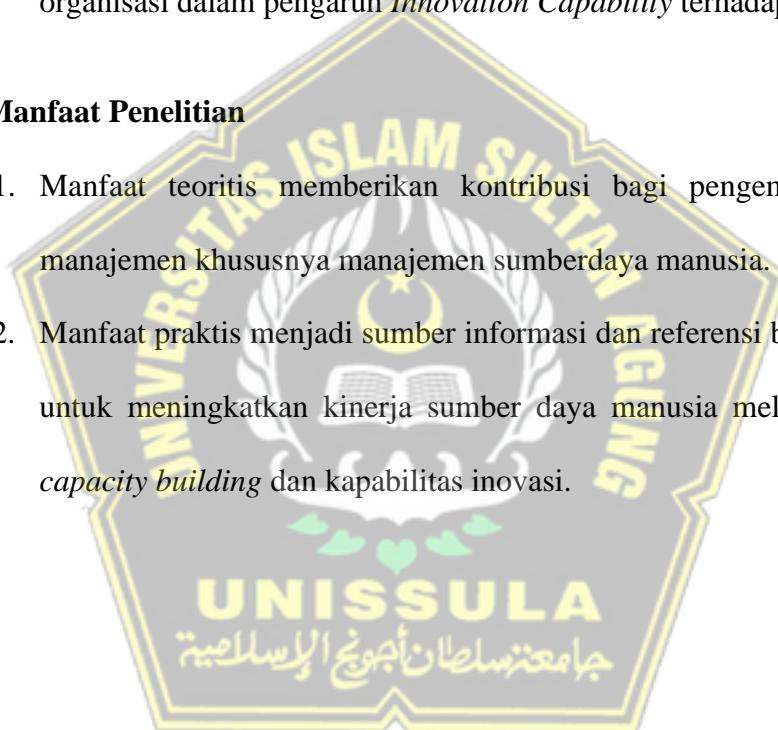
## 1.3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh *employee capacity building* terhadap *Innovation Capability*
2. Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh *employee capacity building* terhadap kinerja SDM

3. Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh *Innovation Capability* terhadap kinerja SDM
4. Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris peran moderasi budaya organisasi dalam pengaruh *employee capacity building* terhadap kinerja SDM
5. Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris peran moderasi budaya organisasi dalam pengaruh *Innovation Capability* terhadap kinerja SDM

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

1. Manfaat teoritis memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumberdaya manusia.
2. Manfaat praktis menjadi sumber informasi dan referensi bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui *employee capacity building* dan kapabilitas inovasi.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kinerja SDM**

Kinerja (*Performance*) merupakan unjuk kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi (Bakirova Oynura, 2022). Kinerja yang baik merupakan suatu syarat untuk tercapainya tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan (Wardayati, 2019). Namun, peningkatan kinerja bukanlah hal yang mudah karena banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang.

Kinerja sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pencapaian hasil kerja, baik dalam bentuk kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh oleh individu atau kelompok SDM selama suatu periode dalam menjalankan tugas-tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Vrchota et al., 2020). Pendekatan lain menjelaskan kinerja sebagai hasil kerja seseorang yang mencakup tugas-tugas yang dipercayakan padanya, yang bergantung pada kecakapan, pengalaman, ketekunan, dan waktu (Lajili et al., 2020).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia melibatkan pencapaian keluaran/hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan standar dan waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Robbins (2016:260) indikator untuk mengukur

kinerja karyawan adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian.

## **2.2. *Employee Capacity Building* (peningkatan kapasitas SDM)**

Rahman et al (2021) mendefinisikan kapasitas sebagai kemampuan individu, organisasi, atau sistem untuk menjalankan fungsi-fungsinya dengan efektif, efisien, dan berkelanjutan. Sementara itu, (Ajetomobi & Ezekiel Richard, 2021) mengartikan kapasitas sebagai kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, perilaku, motivasi, sumber daya, dan kondisi-kondisi yang memungkinkan individu, organisasi, jaringan kerja, atau sektor untuk melaksanakan tugas mereka dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Muslimah et al (2021) lebih lanjut menjelaskan bahwa *employee capacity building* adalah proses yang fokus pada faktor-faktor dalam organisasi atau sistem tertentu pada waktu tertentu dan melibatkan serangkaian strategi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas pegawai. Proses ini mencakup tiga dimensi utama: pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan. *Capacity building* meliputi penyediaan personel yang profesional melalui pendidikan, pelatihan, dan pengaturan sistem rekrutmen yang tepat (Yamoah, 2013). Penguatan organisasi berfokus pada sistem manajemen yang meningkatkan kinerja fungsi dan tugas organisasi, sementara reformasi kelembagaan bertujuan

memperbaiki struktur dan proses organisasi (Lazaro-Mojica & Fernandez, 2021).

Ismail Nor (2023) juga menjelaskan bahwa *employee capacity building* adalah konsep universal dengan dimensi yang beragam, yang memungkinkan individu, kelompok, dan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pandangan (Ahmad et al., 2015a) *employee capacity building* adalah proses yang bertujuan meningkatkan kapasitas individu, kelompok, organisasi, komunitas, dan masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. Proses *employee capacity building* mencakup langkah-langkah seperti pelatihan, pemetaan kapasitas, perencanaan, pengujian rencana, dan penerapan rencana, yang semuanya berperan dalam mendukung pengembangan atau penguatan kapasitas di berbagai level (Ahmad et al., 2015a).

*Employee Capacity building* disimpulkan sebagai proses yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu, organisasi, atau sistem dalam mencapai tujuan yang ditetapkan melalui pengembangan keterampilan, pengetahuan, sumber daya, dan perbaikan struktur serta proses yang ada. *Employee capacity building* mencakup berbagai aspek, mulai dari pelatihan dan pengembangan keterampilan, peningkatan pengetahuan, hingga penguatan sistem dan struktur yang mendukung kinerja (Lazaro-Mojica & Fernandez, 2021).

### **2.3. *Innovation Capability / Kapabilitas Inovasi***

Inovasi dapat pula didefinisikan sebagai aplikasi ide-ide baru ke dalam produk, proses atau aspek lainnya dalam aktivitas perusahaan (Castaneda & Cuellar, 2020). Inovasi berfokus pada proses untuk mengkomersialisasikan atau mengekstraksikan ide menjadi *value* (Yun et al., 2020). Inovasi merupakan kunci dalam meningkatkan *competitive advantage* dari sebuah organisasi (Aleksić et al., 2021).

Kapabilitas inovasi didefinisikan sebagai kemampuan sebuah perusahaan untuk mengidentifikasi ide-ide baru dan mengubahnya menjadi produk, layanan, atau proses baru/tertingkat yang memberikan manfaat bagi perusahaan (Mendoza-Silva, 2020). Kapabilitas inovasi merupakan kemampuan sebuah perusahaan untuk menggali kreativitas individual dari para karyawannya dengan menciptakan lingkungan sosial untuk mengembangkan ide dan menerapkan inovasi dengan tingkat inovasi yang berbeda (Williams et al., 2020). Kapabilitas inovasi merujuk pada kemampuan suatu individu, tim, atau organisasi dalam menciptakan dan menerapkan ide-ide baru atau solusi kreatif untuk mengatasi tantangan atau memanfaatkan peluang mencakup sejumlah keterampilan dan proses yang mendukung pengembangan dan implementasi inovasi (Q. Deng & Noorliza, 2023).

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa kapabilitas inovasi adalah kemampuan untuk menghasilkan pengetahuan baru yang memberikan manfaat bagi organisasi. Inovasi diukur dengan mengembangkan dimensi

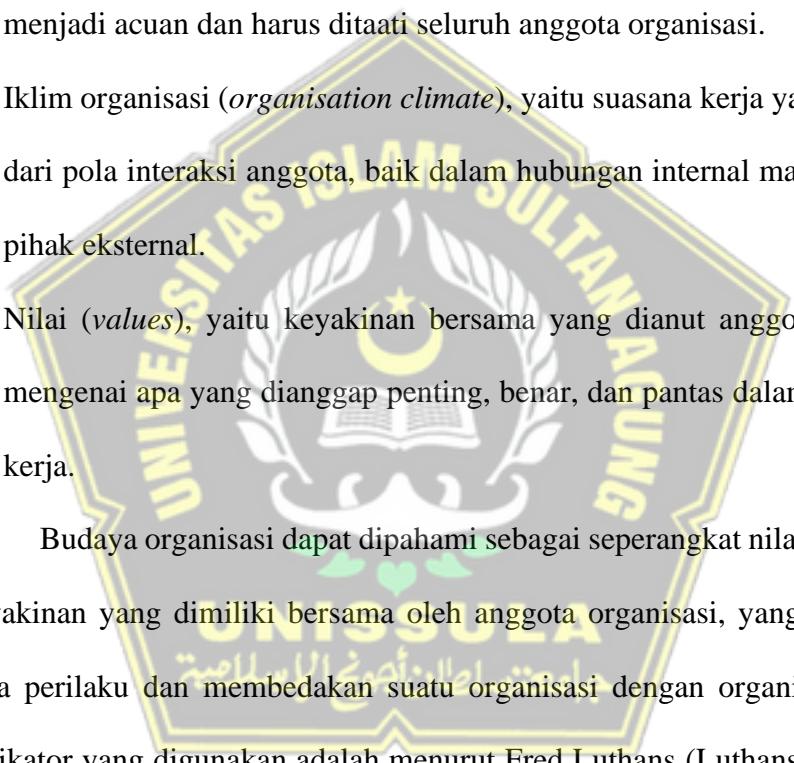
yang digunakan oleh (Jin & Sun, 2010) yaitu : kebaruan dalam penyelesaian pekerjaan, kebaruan dalam pembuatan program baru, dan pengembangan kemampuan dalam pemecahan masalah.

#### **2.4. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi menurut Schein (1992) adalah pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir, merasakan, dan bertindak. Sementara itu, Robbins & Judge (2013) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain.

Selanjutnya, Hofstede (1990) menyatakan budaya organisasi sebagai pemrograman kolektif dari pikiran yang membedakan anggota suatu organisasi dari organisasi lain. Kotter & Heskett (1992) menekankan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai dan praktik bisnis yang berkembang dalam jangka panjang serta berpengaruh pada kinerja perusahaan. Adapun Luthans (2011) menyebut budaya organisasi sebagai norma dan nilai yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi dalam bekerja.

Menurut Fred Luthans, terdapat lima indikator perilaku organisasi (Luthans, 2011).

- 
- 1) Perilaku yang tampak berulang (*observed behavioral regularities*), yakni pola tindakan sehari-hari yang terbentuk dari aturan maupun kebiasaan yang wajib dipatuhi oleh karyawan.
  - 2) Norma, yaitu standar tidak tertulis yang mengatur bagaimana anggota organisasi bersikap dan bertindak.
  - 3) Aturan filosofis (*philosophy rule*), berupa prinsip dasar atau pedoman yang menjadi acuan dan harus ditaati seluruh anggota organisasi.
  - 4) Iklim organisasi (*organisation climate*), yaitu suasana kerja yang tercermin dari pola interaksi anggota, baik dalam hubungan internal maupun dengan pihak eksternal.
  - 5) Nilai (*values*), yaitu keyakinan bersama yang dianut anggota organisasi mengenai apa yang dianggap penting, benar, dan pantas dalam lingkungan kerja.

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi, yang membentuk pola perilaku dan membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Indikator yang digunakan adalah menurut Fred Luthans (Luthans, 2011) yaitu perilaku yang tampak berulang (*observed behavioral regularities*); norma; aturan filosofis (*philosophy rule*); iklim organisasi (*organisation climate*) dan nilai (*values*).

## 2.5. Hubungan Antar Variable

### 2.5.1. Pengaruh *employee capacity building* terhadap kinerja SDM

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *employee capacity building* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) (Gaffar Rahman et al., 2021). Berbagai studi menyatakan bahwa dengan meningkatkan kapasitas melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan keterampilan, karyawan dapat mengoptimalkan kemampuan mereka dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan organisasi (Lazaro-Mojica & Fernandez, 2021; Yamoah, 2013). Penelitian oleh (Ismail Nor, 2023), misalnya, mengungkapkan bahwa program *employee capacity building* yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan efektivitas kerja dan produktivitas SDM, karena mereka memperoleh keterampilan yang relevan dan pengetahuan baru.

Selain itu, penelitian (Ahmad et al., 2015a) menambahkan bahwa pengembangan kapasitas yang melibatkan dukungan terhadap pengembangan karir karyawan turut berkontribusi pada peningkatan kinerja. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa *employee capacity building* yang efektif adalah kunci untuk memperkuat kinerja SDM dalam organisasi, baik dari segi keterampilan teknis maupun kemampuan dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

Sehingga dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin baik peningkatan kapasitas SDM akan semakin tinggi kinerjanya

#### 2.5.2. Pengaruh *employee capacity building* terhadap kapabilitas inovasi.

Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Tamsah et al (2020) menyoroti dampak pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja dan produktivitas pekerja dalam organisasi sektor publik. Hasil penelitian Hani Al-Kassem (2021) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan efektif sebagai alat untuk mencapai kesuksesan baik pada tingkat individu maupun organisasional.

Dengan demikian maka hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin baik penguatan kapasitas SDM yang dilakukan maka akan semakin tinggi kapabilitas inovasinya.

#### 2.5.3. Pengaruh kapabilitas inovasi terhadap kinerja SDM.

Inovasi menjadikan seorang karyawan memiliki kemampuan menghasilkan ide baru, cara baru maupun produk atau jasa baru yang dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut (Bogers et al., 2022). Hasil penelitian (Chaithanapat et al., 2022; Hanaysha et al., 2022; Teixeira Filho et al., 2022) menunjukkan adanya pengaruh positif dari kapabilitas inovasi terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kapabilitas inovasi maka akan berpengaruh pada peningkatan produktivitas / kinerja SDM.

Dengan demikian maka hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : Semakin baik kapabilitas inovasi seseorang maka akan semakin tinggi kinerja.

2.5.4. Peran Moderasi budaya organisasi dalam peran *employee capacity building* Terhadap Kinerja SDM.

Penguatan kapasitas yang mencakup peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sistem kerja yang adaptif akan memberikan dasar yang kuat bagi munculnya kapabilitas inovatif (Ajetomobi & Ezekiel Richard, 2021).

Budaya organisasi yang adaptif, terbuka pada perubahan, dan menghargai kreativitas akan mendorong pengaruh *capacity building* terhadap peningkatan kemampuan inovatif karyawan. Misalnya, ketika organisasi menekankan nilai kolaborasi dan keberanian mengambil risiko, hasil dari pelatihan dan pengembangan akan lebih mudah diimplementasikan dalam bentuk inovasi kerja. Sebaliknya, bila budaya organisasi kaku, birokratis, atau resistensi terhadap perubahan, maka kemampuan yang diperoleh dari *capacity building* maupun potensi inovasi karyawan akan sulit berkembang, sehingga pengaruhnya terhadap kinerja SDM menjadi lemah.

H4 : Budaya organisasi memoderasi hubungan antara *employee capacity building* dan kinerja SDM

2.5.5. Peran Moderasi budaya organisasi dalam peran Kapabilitas Inovasi Terhadap Kinerja SDM.

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam mendorong kapabilitas inovasi (Li et al., 2018). Kapabilitas inovasi pada dasarnya

memberi dorongan bagi karyawan untuk menciptakan gagasan baru, melakukan pembaruan proses kerja, dan menghasilkan solusi kreatif yang meningkatkan efektivitas kerja (Parra-Requena et al., 2022). Namun, keberhasilan inovasi tersebut sangat bergantung pada sejauh mana budaya organisasi mendukungnya (Taştan, 2015).

Budaya yang adaptif, terbuka terhadap perubahan, serta menghargai kreativitas akan memperkuat pengaruh kapabilitas inovasi terhadap kinerja SDM, karena ide-ide yang muncul dapat lebih mudah diterima, diimplementasikan, dan diapresiasi (Brettel et al., 2015). Sebaliknya, dalam organisasi dengan budaya yang birokratis, kaku, atau kurang mendorong keberanian mengambil risiko, inovasi yang dimiliki karyawan berpotensi terhambat sehingga tidak berdampak optimal pada peningkatan kinerja.

Dengan demikian, budaya organisasi bertindak sebagai katalis yang menentukan apakah kapabilitas inovasi dapat sepenuhnya terkonversi menjadi peningkatan kinerja sumber daya manusia, sehingga hubungan tersebut akan semakin kuat ketika budaya organisasi mendukung kreativitas dan adaptasi, dan semakin lemah ketika budaya organisasi bersifat birokratis atau kaku.

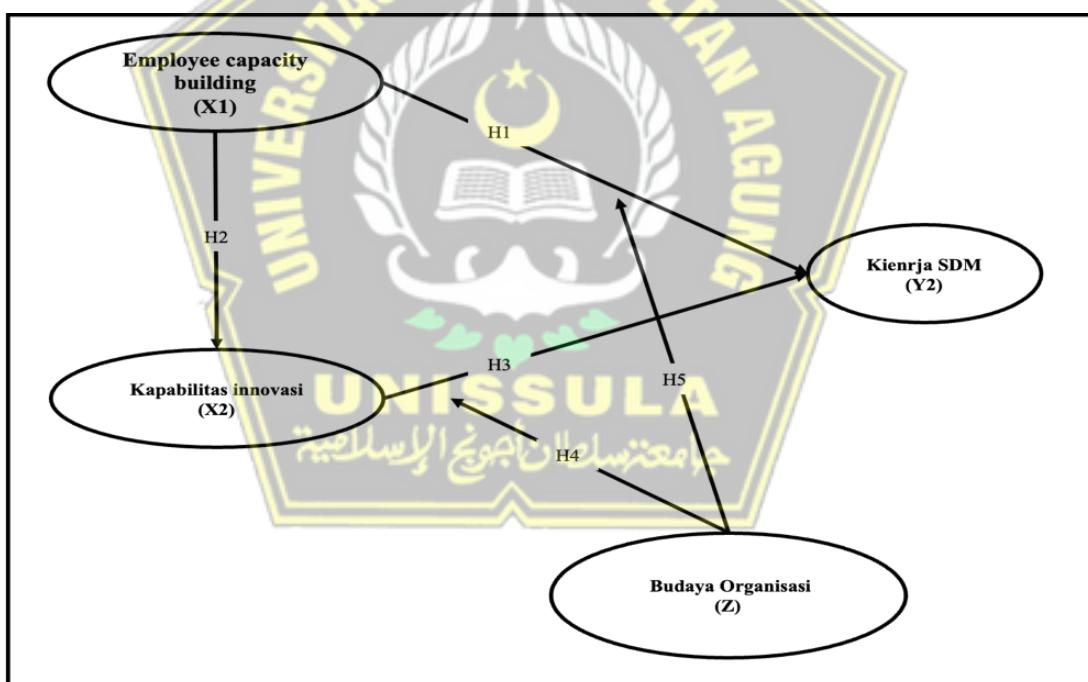
H5 : Budaya organisasi memoderasi hubungan antara kapabilitas inovasi dan kinerja SDM

## 2.6. Model Empirik

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka dirumuskan model empiris penelitian ini. Model tersebut menjelaskan hubungan antara

*employee capacity building* dan kapabilitas inovasi terhadap kinerja sumber daya manusia dengan peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Dalam model ini, *employee capacity building* diperkirakan berpengaruh terhadap kapabilitas inovasi, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja SDM. Selain itu, budaya organisasi diajukan sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah pengaruh *employee capacity building* dan kapabilitas inovasi terhadap kinerja SDM. Secara lebih jelas, hubungan antarvariabel tersebut ditampilkan pada Gambar berikut:

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Jenis 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 di atas, maka jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory research*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variable penelitian dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variable. (Singarimbun, 1982).

#### **2.1. Sumber Data**

##### **a. Data Primer**

Merupakan data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpul secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper & Emory, 1998). Adapun sumber data primer yang dapat dari opini responden yang diteliti, berupa jawaban tertulis dari beberapa kuesioner, hasil observasi terhadap obyek yang diteliti dan hasil pengujian. Data Primer yang akan digali adalah identitas responden serta persepsi responden mengenai variable-variabel *employee capacity building*, kapabilitas inovasi, budaya organisasi dan kinerja SDM.

b. Data Sekunder

Data Sekunder dalam penelitian ini berupa artikel, majalah, buku-buku ilmiah yang ada hubungannya dengan penelitian.

### **3.2. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1. Study pustaka, Data primer dalam penelitian ini merupakan main data sedangkan data sekunder sebagai supporting data. Data primer diperoleh melalui kuesioner, yang terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup amat tergantung dari seberapa jauh di peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003.). pertanyaan ternuka adalah pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan – pertanyaan sesuai dengan jalan pikirannya (Kuncoro, 2003). Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan jalan pikirannya.
2. Penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden diserahkan secara langsung pada responden. Metode penyebaran questionnaire ini direkomendasikan untuk digunakan karena memiliki

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

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

### **3.3. 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 Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta baik ASN maupun Non ASN SEBANYAK 203 SDM. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable 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 ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,10 %.

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

$$\text{Slovin} = \frac{203}{1 + (203 * 0,10^2)} = \frac{203}{1 + 2,03} = 134,66 = 135$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 135 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor

Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta.

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.

### 3.4. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Variable dalam penelitian ini adalah *employee capacity building*, kapabilitas inovasi, budaya organisasi dan kinerja SDM Adapun indikator dari variabel penelitian tersebut dapat dilihat pada table berikut:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional dan Indikator**

No	Variabel/Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	<i>Capacity building</i> (X1) proses yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu, organisasi, atau sistem dalam mencapai tujuan yang ditetapkan melalui pengembangan keterampilan, pengetahuan, sumber daya, dan perbaikan struktur serta proses yang ada.	1) pelatihan pengembangan 2) keterampilan, 3) peningkatan pengetahuan, 4) penguatan sistem dan struktur yang mendukung kinerja	dan (Lazaro-Mojica & Fernandez, 2021)

- 
- |   |   |
|---|---|
| <p>2. Kapabilitas Inovasi (X2)<br/>kemampuan untuk menghasilkan pengetahuan baru yang memberikan manfaat bagi organisasi.</p>   | <p>1) kebaruan dalam penyelesaian pekerjaan, (Jin &amp; Sun, 2010)</p> <p>2) kebaruan dalam pembuatan program baru,</p> <p>3) pengembangan kemampuan dalam pemecahan masalah</p>  |
| <p>3. Budaya organisasi (Z1)<br/>seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi, yang membentuk pola perilaku dan membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.</p> | <p>1) Perilaku yang tampak berulang (<i>observed behavioral regularities</i>)</p> <p>2) Norma;</p> <p>3) Aturan filosofis (<i>philosophy rule</i>);</p> <p>4) Iklim organisasi (<i>organisation climate</i>)</p> <p>5) nilai (<i>values</i>).</p> |
| <p>4. Kinerja SDM (Y1)<br/>pencapaian keluaran/hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan standar dan waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi.</p>                                     | <p>1) Kualitas Kerja;</p> <p>2) Kuantitas;</p> <p>3) Ketepatan Waktu;</p> <p>4) Efektifitas;</p> <p>5) Kemandirian.</p>   |
- 

### 3.5. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variable *latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu Menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris

penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

a. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

1) *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifesnya. Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

$$y_1 : a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + e$$

$$y_2 = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4y_1 + e$$

*Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan:

a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.

b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya

dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

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

- c. Composit *Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

- 2) *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga innerrelation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifatumumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest di skala *zero means* dan *unitvarian* sama dengan satu sehingga para meter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2$$

$$\eta_2 = \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_{2.1} \eta_1.$$

*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 :

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

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

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 *weightnya* 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 relevance* 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 relevance*. 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.

### b. Pengujian Hipotesis

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

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif
  - a)  $H_0 : \beta_1 = 0$ , tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat
  - $H_a : \beta_1 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat
- 2) Menentukan *level of significance* :  $\alpha = 5$  pengujian tabel t dua sisi (two tailed) nilai  $t^{tabel} = 1,996$
- 3) Kriteria pengujian

$H_0$  diterima bila  $-t^{tabel} \leq t^{hitung} \leq t^{tabel}$

$H_0$  ditolak artinya  $H_a$  diterima bila  $t^{hitung} \geq t^{tabel}$  atau  $t^{hitung} \leq -t^{tabel}$

### c. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outermodel* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan yaitu 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**

Responden penelitian ini adalah 135 pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Kuesioner yang didistribusikan berhasil terkumpul dalam kondisi terisi lengkap, sehingga menghasilkan 135 data yang layak untuk dianalisis lebih lanjut. Berikut disajikan analisis deskriptif mengenai karakteristik demografis responden:

**Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden**

No	Karakteristik	Total Sampel n = 135	
		Jumlah	Percentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	105	77.8
2.	Wanita	30	22.2
	Usia		
2.	20 - 30 tahun	50	37.0
	31- 40 tahun	55	40.7
	41 - 50 tahun	20	14.8
	50 – 60 tahun	10	7.4
3.	Pendidikan Terakhir		
	SMA/SMK	4	3.0
	Diploma	53	39.3
	S1	62	45.9
	S2	16	11.9
4.	Masa kerja		
	0 - 10 tahun	66	48.9
	11 - 20 tahun	49	36.3
	21 - 30 tahun	14	10.4
	> 30 tahun	6	4.4

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2025).

Sajian data pada Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 105 orang (77,8%), sedangkan perempuan sebanyak 30 orang (22,2%). Komposisi ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta masih didominasi oleh pegawai laki-laki. Kondisi tersebut dapat dikaitkan dengan karakteristik pekerjaan di bidang kepabeanan dan cukai yang menuntut mobilitas tinggi, kedisiplinan, serta ketegasan dalam menjalankan tugas pengawasan dan pelayanan. Dominasi laki-laki dapat berdampak pada pola kerja yang cenderung rasional dan berorientasi pada hasil, meskipun penting bagi organisasi untuk terus mendorong kesetaraan gender guna menciptakan dinamika kerja yang lebih inklusif dan inovatif.

Distribusi usia menunjukkan bahwa kelompok usia 31–40 tahun mendominasi dengan 55 orang (40,7%), diikuti oleh usia 21–30 tahun sebanyak 50 orang (37%), usia 41–50 tahun sebanyak 20 orang (14,8%), dan usia 51–60 tahun sebanyak 10 orang (7,4%). Temuan ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai berada pada usia produktif awal hingga menengah, yaitu kelompok usia yang umumnya memiliki energi tinggi, kemampuan adaptasi yang baik terhadap teknologi, dan keterbukaan terhadap perubahan. Hal ini menjadi potensi penting bagi peningkatan kapabilitas inovasi dan kinerja pegawai, karena rentang usia tersebut identik dengan kesiapan untuk belajar dan bertransformasi mengikuti tuntutan digitalisasi layanan publik di lingkungan Bea dan Cukai.

Sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir S1 sebanyak 62 orang (45,9%), diikuti Diploma sebanyak 53 orang (39,3%), S2 sebanyak 16 orang (11,9%), dan SMA/SMK sebanyak 4 orang (3%). Proporsi ini mencerminkan bahwa pegawai

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki tingkat pendidikan formal yang cukup tinggi. Latar belakang akademik yang dominan di jenjang S1 dan S2 menjadi modal penting dalam pengembangan *Employee Capacity building* dan kapabilitas inovasi yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan efektivitas kerja. Pegawai dengan tingkat pendidikan tinggi cenderung memiliki kemampuan analitis dan pemecahan masalah yang lebih baik, yang pada gilirannya memperkuat budaya organisasi berbasis pengetahuan dan kinerja unggul.

Karakteristik lama bekerja menunjukkan bahwa pegawai dengan masa kerja 0–10 tahun merupakan kelompok terbesar (48,9%), diikuti oleh 11–20 tahun (36,3%), 21–30 tahun (10,4%), dan lebih dari 30 tahun (4,4%). Temuan ini menunjukkan bahwa hampir separuh responden merupakan pegawai yang relatif baru, namun sudah cukup berpengalaman untuk memahami sistem dan budaya kerja organisasi. Kombinasi antara pegawai muda dan senior menciptakan sinergi antar generasi yang dapat meningkatkan proses transfer pengetahuan dan inovasi kerja. Namun demikian, dominasi pegawai dengan masa kerja di bawah 10 tahun juga mengindikasikan perlunya penguatan capacity building dan internalisasi budaya organisasi, agar nilai-nilai profesionalisme dan integritas dapat terus diwariskan secara konsisten.

Secara keseluruhan, profil responden menggambarkan komposisi SDM yang potensial dan dinamis di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Dominasi pegawai berusia produktif, berpendidikan tinggi, dan memiliki masa kerja yang beragam memberikan peluang besar bagi organisasi untuk membangun budaya inovasi dan kinerja berkelanjutan.

## 4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

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

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi masing-masing variabel penelitian secara rinci dapat dijabarkan pada bagian berikut:

### 4.2.1. *Employee Capacity building*

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel *Employee Capacity building* dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.2.  
Statistik Deskriptif Variabel *Employee Capacity building*

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<b><i>Employee Capacity building</i></b>	<b>3.74</b>	
1. Pelatihan dan pengembangan	3.81	0.80
2. Keterampilan,	3.71	0.78
3. Peningkatan pengetahuan,	3.69	0.77
4. Penguatan sistem dan struktur yang mendukung kinerja	3.77	0.74

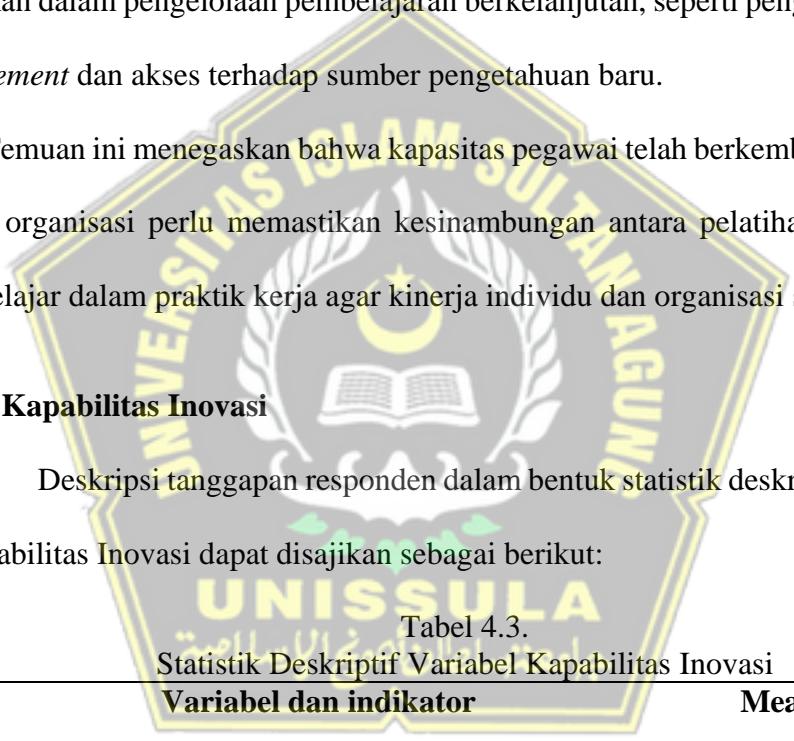
Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai rata-rata (mean) keseluruhan untuk variabel *Employee Capacity building* adalah 3,74, yang termasuk dalam kategori tinggi/baik (rentang 3,67–5,00). Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, upaya pengembangan kapasitas pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta telah berjalan efektif. Indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada pelatihan dan pengembangan (mean = 3,81), yang menggambarkan bahwa instansi secara konsisten memberikan peluang bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan teknis dan fungsional dalam rangka peningkatan kompetensi. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah peningkatan pengetahuan (mean = 3,69), meskipun tetap termasuk kategori tinggi, menunjukkan masih adanya ruang perbaikan dalam pengelolaan pembelajaran berkelanjutan, seperti penguatan *knowledge management* dan akses terhadap sumber pengetahuan baru.

Temuan ini menegaskan bahwa kapasitas pegawai telah berkembang dengan baik, namun organisasi perlu memastikan kesinambungan antara pelatihan dan penerapan hasil belajar dalam praktik kerja agar kinerja individu dan organisasi semakin optimal.

#### 4.2.2. Kapabilitas Inovasi

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Kapabilitas Inovasi dapat disajikan sebagai berikut:

  
Tabel 4.3.  
Statistik Deskriptif Variabel Kapabilitas Inovasi

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<b>Kapabilitas Inovasi</b>	<b>3.74</b>	
1. Kebaruan dalam penyelesaian pekerjaan,	3.77	0.76
2. Kebaruan dalam pembuatan program baru,	3.67	0.79
3. Pengembangan kemampuan dalam pemecahan masalah	3.76	0.80

Nilai rata-rata variabel Kapabilitas Inovasi secara keseluruhan adalah 3,74, termasuk kategori tinggi/baik. Artinya, pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean A

Semarang memiliki kemampuan inovatif yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Indikator dengan nilai tertinggi adalah kebaruan dalam penyelesaian pekerjaan (mean = 3,77), menandakan bahwa pegawai cenderung mampu menemukan cara-cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan secara lebih efisien dan efektif. Sebaliknya, indikator dengan nilai terendah yaitu kebaruan dalam pembuatan program baru (mean = 3,67), yang walaupun masih dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa inovasi strategis dalam bentuk penciptaan program baru masih belum optimal dan cenderung bersifat operasional.

Secara keseluruhan, hasil ini mencerminkan bahwa kemampuan inovasi pegawai cukup baik dan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi, namun masih dibutuhkan dorongan manajerial yang lebih kuat dalam mendorong eksplorasi ide dan kreativitas di luar rutinitas kerja.

#### **4.2.3. Budaya organisasi**

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Budaya organisasi dapat disajikan dalam tabel 4.4. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, rata-rata keseluruhan variabel Budaya Organisasi adalah 3,77, termasuk kategori tinggi/baik. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai, norma, dan keyakinan bersama yang menjadi landasan perilaku pegawai telah terbentuk dengan kuat di lingkungan kerja.

Indikator dengan skor tertinggi adalah aturan filosofis (philosophy rule) dengan mean 3,81, yang menandakan bahwa prinsip dan nilai dasar organisasi seperti integritas, tanggung jawab, dan profesionalisme telah diinternalisasi dengan baik oleh para

pegawai. Sementara indikator dengan nilai terendah yaitu norma (mean = 3,70), yang mengindikasikan bahwa masih diperlukan penguatan terhadap konsistensi penerapan nilai-nilai perilaku kerja sehari-hari agar sejalan dengan visi dan misi organisasi.

Tabel 4.4.  
Statistik Deskriptif Variabel Budaya organisasi  
Tabel 4.4.  
Statistik Deskriptif Variabel Budaya organisasi

<b>Variabel dan indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Standar Deviasi</b>
<b>Budaya organisasi</b>	<b>3.77</b>	
1. Perilaku yang tampak berulang (observed behavioral regularities)	3.75	0.95
2. Norma;	3.70	0.91
3. Aturan filosofis (philosophy rule);	3.81	1.02
4. Iklim organisasi (organisation climate)	3.78	1.00
5. Nilai (values)	3.79	1.04

Secara umum, budaya organisasi yang kuat mendukung peningkatan loyalitas, komitmen, dan efektivitas kerja pegawai, sekaligus memperkuat keterkaitan antara budaya kerja positif dengan kinerja SDM yang unggul..

#### 4.2.4. Kinerja SDM

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel Kinerja SDM dapat disajikan dalam tabel 4.5. Pada variabel Kinerja SDM didapatkan nilai rata-rata keseluruhan variabel Kinerja SDM adalah 3,76, termasuk kategori tinggi/baik. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta telah menunjukkan tingkat kinerja yang optimal, baik dari sisi kualitas maupun produktivitas kerja.

Tabel 4.5.  
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
<b>Kinerja SDM</b>	<b>3.76</b>	
1. Kualitas Kerja;	3.63	0.98
2. Kuantitas;	3.80	0.91
3. Ketepatan Waktu;	3.84	0.91
4. Efektifitas;	3.73	0.97
5. Kemandirian.	3.80	0.84

Indikator dengan nilai tertinggi adalah Kualitas kerja (mean = 3,84), menunjukkan bahwa pegawai mampu menghasilkan pekerjaan sesuai standar dan menunjukkan tingkat ketelitian serta akurasi yang baik. Sedangkan indikator dengan nilai terendah adalah Ketepatan waktu (mean = 3,63), yang termasuk kategori sedang, menandakan masih terdapat kendala dalam penyelesaian pekerjaan tepat waktu, kemungkinan disebabkan oleh beban kerja tinggi atau keterbatasan koordinasi antar unit.

Secara umum, kinerja SDM yang berada pada kategori tinggi menjadi refleksi keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia, namun aspek manajemen waktu dan efisiensi proses perlu mendapat perhatian agar efektivitas organisasi dapat terus meningkat.

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

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

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

#### **4.3.1. Convergent Validity**

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

##### **1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Employee Capacity building***

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Employee Capacity building* direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Employee Capacity building* sebagai berikut:

Tabel 4.6

Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk *Employee Capacity building*

Indikator	Outer loadings	Keterangan
1. Pelatihan dan pengembangan	0.801	Valid
2. Keterampilan,	0.866	Valid
3. Peningkatan pengetahuan,	0.855	Valid
4. Penguatan sistem dan struktur yang mendukung kinerja	0.805	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator *Employee Capacity building* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Employee Capacity building* (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh keempat indikator yaitu

Pelatihan dan pengembangan, Keterampilan, Peningkatan pengetahuan, Penguatan sistem dan struktur yang mendukung kinerja.

## 2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kapabilitas Inovasi

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kapabilitas Inovasi (X2) direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kapabilitas Inovasi sebagai berikut:

Tabel 4.7  
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kapabilitas Inovasi

Indikator	Outer loadings	Keterangan
1. Kebaruan dalam penyelesaian pekerjaan,	0.807	Valid
2. Kebaruan dalam pembuatan program baru,	0.943	Valid
3. Pengembangan kemampuan dalam pemecahan masalah	0.926	Valid

Tabel di atas menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator Kapabilitas Inovasi memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kapabilitas Inovasi (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh ketiga indikator, yaitu Kebaruan dalam penyelesaian pekerjaan, Kebaruan dalam pembuatan program baru, dan Pengembangan kemampuan dalam pemecahan masalah.

## 3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM (Y1) direfleksikan melalui enam indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.8  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kinerja SDM

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
1. Kualitas Kerja;	0.821	Valid
2. Kuantitas;	0.845	Valid
3. Ketepatan Waktu;	0.845	Valid
4. Efektifitas;	0.882	Valid
5. Kemandirian.	0.884	Valid

Tabel di atas terlihat bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian.

#### 4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Budaya organisasi

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Budaya organisasi (Z) direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Budaya organisasi sebagai berikut.

Tabel 4.9  
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Budaya organisasi

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
1. Perilaku yang tampak berulang ( <i>observed behavioral regularities</i> )	0.962	Valid
2. Norma;	0.820	
3. Aturan filosofis ( <i>philosophy rule</i> );	0.799	Valid
4. Iklim organisasi ( <i>organisation climate</i> )	0.971	Valid
5. Nilai ( <i>Values</i> ).	0.961	Valid

Pada tabel di atas dapat menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator Budaya organisasi memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan

demikian variabel *Budaya organisasi* (Z) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator Perilaku yang tampak berulang (*observed behavioral regularities*), Norma, Aturan filosofis (*philosophy rule*), serta Iklim organisasi (*organisation climate*) dan nilai (*values*).

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

#### **4.3.2. Discriminant Validity**

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

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

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

**Tabel 4.10**  
**Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion***

Variabel	Budaya organisasi	Employee capacity building	Kapabilitas Inovasi	Kinerja SDM
Budaya organisasi	<b>0.895</b>			
Employee capacity building	0.638	<b>0.832</b>		

Kapabilitas Inovasi	0.170	0.383	<b>0.894</b>	
Kinerja SDM	0.740	0.685	0.328	<b>0.856</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Hasil uji *Fornell-Larcker Criterion* pada Tabel 4.10 dapat dilihat bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasikan telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi criteria validitas diskriminan.

## 2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

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

Tabel 4.11  
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Employee capacity building <-> Budaya organisasi	0.718
Kapabilitas Inovasi <-> Budaya organisasi	0.190
Kapabilitas Inovasi <-> Employee capacity building	0.432
Kinerja SDM <-> Budaya organisasi	0.802
Kinerja SDM <-> Employee capacity building	0.764
Kinerja SDM <-> Kapabilitas Inovasi	0.363

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Hasil uji *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 3. *Cross Loading*

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

Tabel 4.12  
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

Indikator	Budaya organisasi	Employee capacity building	Kapabilitas Inovasi	Kinerja SDM
X1_1	0.487	<b>0.801</b>	0.276	0.545
X1_2	0.559	<b>0.865</b>	0.254	0.531
X1_3	0.555	<b>0.855</b>	0.271	0.579
X1_4	0.531	<b>0.805</b>	0.442	0.608
X2_1	0.130	0.361	<b>0.807</b>	0.300
X2_2	0.137	0.333	<b>0.943</b>	0.301
X2_3	0.135	0.327	<b>0.926</b>	0.273
Y1_1	0.708	0.599	0.149	<b>0.819</b>
Y1_2	0.672	0.652	0.346	<b>0.843</b>
Y1_3	0.618	0.622	0.412	<b>0.845</b>
Y1_4	0.568	0.513	0.256	<b>0.884</b>
Y1_5	0.584	0.512	0.223	<b>0.886</b>
Z_1	<b>0.962</b>	0.620	0.158	0.704
Z_2	<b>0.820</b>	0.521	0.083	0.615
Z_3	<b>0.799</b>	0.600	0.222	0.661
Z_4	<b>0.971</b>	0.585	0.109	0.698
Z_5	<b>0.961</b>	0.573	0.107	0.674

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

#### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian kuantitatif, khususnya pada model pengukuran (measurement model) berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM), dapat dilakukan dengan tiga metode utama, yaitu (Ghozali & Latan, 2015):

a. *Cronbach's Alpha*

*Cronbach's Alpha* digunakan untuk menilai konsistensi internal dari suatu konstruk atau variabel laten. Nilai ini menunjukkan sejauh mana indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konsep yang sama secara konsisten. Umumnya, nilai *Cronbach's Alpha*  $\geq 0,70$  dianggap menunjukkan reliabilitas yang baik, meskipun dalam penelitian eksploratori nilai  $\geq 0,60$  masih dapat diterima.

b. *Composite Reliability (CR)*

*Composite Reliability* mengukur reliabilitas internal dengan mempertimbangkan bobot (*loading*) masing-masing indikator terhadap konstruk. Berbeda dengan *Cronbach's Alpha* yang mengasumsikan semua indikator memiliki kontribusi yang sama, *CR* memberikan penilaian yang lebih akurat pada model SEM karena

memperhitungkan kontribusi relatif tiap indikator. Nilai CR  $\geq 0,70$  umumnya menunjukkan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang memadai.

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

AVE digunakan untuk mengukur validitas konvergen sekaligus menunjukkan proporsi varians indikator yang berhasil dijelaskan oleh konstruk laten. Nilai AVE  $\geq 0,50$  mengindikasikan bahwa lebih dari setengah varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut, sehingga menunjukkan tingkat konsistensi yang memadai.

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

Tabel 4.16  
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Budaya organisasi	0.916	0.941	0.801
Employee capacity building	0.852	0.900	0.692
Kapabilitas Inovasi	0.872	0.923	0.800
Kinerja SDM	0.909	0.932	0.732

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji reliabilitas pada setiap konstruk menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha berada di atas 0,7, nilai reliabilitas komposit (Composite Reliability) juga melebihi 0,7, serta nilai AVE pada masing-masing konstruk melampaui 0,5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

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

#### 4.3.4. Uji Multikolinieritas

Multikolinearitas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. 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).

Tabel 4.19  
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Budaya organisasi -> Kinerja SDM	2.241
Employee capacity building -> Kinerja SDM	1.000
Kapabilitas Inovasi -> Kinerja SDM	2.028
Budaya organisasi x Employee capacity building -> Kinerja SDM	1.267
Budaya organisasi x Kapabilitas Inovasi -> Kinerja SDM	1.557

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

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

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

#### 4.4.1. *R square*

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.17  
Nilai *R-Square*

Variabel	R-square
Kapabilitas Inovasi	0,147
Kinerja SDM	0,655

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,655. Artinya variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan 65,5 % oleh variabel Kapabilitas Inovasi, *Employee Capacity building*, dan Budaya organisasi. Sedangkan sisanya 34,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,655) berada pada rentang nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel Kapabilitas Inovasi, *Employee Capacity building*, dan Budaya organisasi memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap variabel Kinerja SDM.

Nilai R-square Kapabilitas Inovasi diketahui sebesar 0,147. Artinya Kapabilitas Inovasi dapat dijelaskan 14,7 % oleh variabel *Employee Capacity building*. Sedangkan sisanya 85,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,147) berada di bawah nilai 0,19, artinya variabel *Employee Capacity building* memberikan pengaruh yang tidak terlalu besar terhadap Kapabilitas Inovasi.

#### 4.4.2. *Q square*

Q-Square ( $Q^2$ ) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran  $Q^2$  di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) menurut Ghozali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

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

Tabel 4.18  
Nilai  $Q$ -square

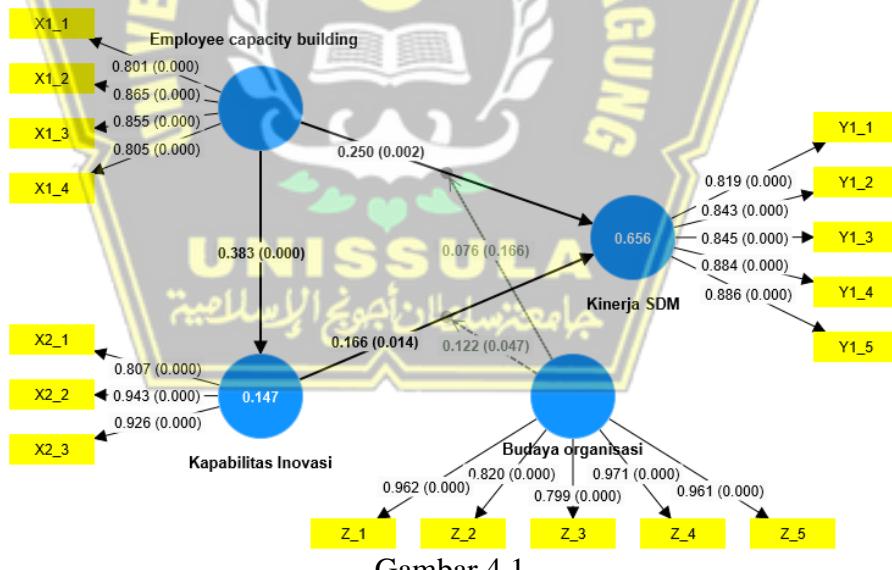
Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kapabilitas Inovasi	405.000	359.696	0.112
Kinerja SDM	675.000	368.413	0.454

Nilai  $Q$ -square ( $Q^2$ ) untuk variabel Kinerja SDM sebesar 0,454, sedangkan  $Q$  square Kapabilitas Inovasi diperoleh sebesar 0,112. Kedua nilai  $Q$  square tersebut di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

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

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk *Employee Capacity building* terhadap Kinerja SDM melalui Kapabilitas Inovasi dan moderasi Budaya organisasi.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS* v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.

Full Model SEM-PLS Moderasi

Sumber: Hasil olah data penelitian dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2025)

##### 4.5.1. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan syarat jika  $t_{hitung}$

>  $t_{tabel}$ , maka hipotesis diterima. Nilai kritis yang digunakan ketika ukuran sampel lebih besar dari 30 dan pengujian dua pihak adalah 1,65 untuk taraf signifikansi 10%, 1,96 untuk taraf signifikansi 5% dan 2,57 untuk taraf signifikansi 1% (Marliana, 2019). Dalam hal ini untuk menguji hipotesis digunakan taraf signifikansi 5% dimana nilai  $t$  tabel sebesar 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.19  
Hasil Uji Hipotesis

	Pengaruh	Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Keterangan
H1	Employee capacity building -> Kinerja SDM	0.264	3.305	0.001	Diterima
H2	Employee capacity building -> Kapabilitas Inovasi	0.383	5.027	0.000	Diterima
H3	Kapabilitas Inovasi -> Kinerja SDM	0.152	2.205	0.027	Diterima
H4	Budaya organisasi x Employee capacity building -> Kinerja SDM	0.071	1.309	0.191	Ditolak
H5	Budaya organisasi x Kapabilitas Inovasi -> Kinerja SDM	0.128	2.034	0.042	Diterima

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2025)

Keputusan diambil berdasarkan nilai uji statistik yang dihitung dan tingkat signifikansi yang ditentukan sebelumnya. Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan perbandingan  $t$  tabel yang sudah ditentukan dengan  $t$ -hitung yang dihasilkan dari perhitungan PLS. Berdasarkan tabel hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

## 1. Pengujian Hipotesis 1 (H1)

*H1: Semakin baik peningkatan Employee Capacity building akan semakin tinggi kinerja SDM.*

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,264. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *Employee Capacity building* berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hasil ini diperkuat oleh nilai t hitung sebesar 3,305  $> t$  tabel (1,96) dan nilai p sebesar  $0,001 < 0,05$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengaruh *Employee Capacity building* terhadap Kinerja SDM adalah positif dan signifikan. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa “Semakin baik peningkatan *Employee Capacity building* maka semakin tinggi Kinerja SDM” dapat **diterima**.

## 2. Pengujian Hipotesis 2 (H2)

*H2: Semakin baik peningkatan Employee Capacity building akan semakin tinggi kapabilitas inovasinya.*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,383. Nilai ini menunjukkan bahwa Kapabilitas Inovasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hasil tersebut juga didukung oleh nilai t hitung sebesar 5,027  $> t$  tabel (1,96) dan nilai p sebesar  $0,000 < 0,05$ . Artinya, Kapabilitas Inovasi terbukti memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan Kinerja SDM. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa “*Semakin baik peningkatan Employee Capacity building akan semakin tinggi kapabilitas inovasinya*” dapat **diterima**.

### 3. Pengujian Hipotesis 3 (H3)

*H3: Semakin baik kapabilitas inovasi seseorang maka akan semakin tinggi kinerja.*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,152. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hasil ini diperkuat oleh nilai t hitung sebesar  $2,205 > t$  tabel (1,96) dan nilai p sebesar  $0,027 < 0,05$ . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengaruh *Employee Capacity building* terhadap Kinerja SDM adalah positif dan signifikan. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa “Semakin baik kapabilitas inovasi maka semakin tinggi Kinerja SDM” dapat **diterima**.

### 4. Pengujian Hipotesis 4 (H4)

*H4: Budaya organisasi memoderasi hubungan antara employee capacity building dan kinerja SDM.*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 4, diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,071. Namun, nilai t hitung hanya sebesar  $1,309 < t$  tabel (1,96) dan nilai p sebesar  $0,191 > 0,05$ . Hasil ini membuktikan bahwa interaksi Budaya organisasi dengan *Employee Capacity building* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “*Budaya organisasi memoderasi hubungan antara employee capacity building dan kinerja SDM*” dapat **ditolak**.

### 5. Pengujian Hipotesis 5 (H5)

*H5: Budaya organisasi memoderasi hubungan antara kapabilitas inovasi dan kinerja SDM*

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,128. Nilai ini menunjukkan arah pengaruh positif. Hasil pengujian juga diperkuat dengan nilai t hitung sebesar  $2,034 > t$  tabel (1,96) dan nilai p sebesar  $0,042 < 0,05$ . Hal ini membuktikan bahwa Budaya organisasi secara signifikan memoderasi pengaruh Kapabilitas Inovasi terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa “*Budaya organisasi memoderasi hubungan antara kapabilitas inovasi dan kinerja SDM*” dapat **diterima**.

#### 4.6. Pembahasan

##### 4.6.1. Pengaruh Employee Capacity building terhadap kinerja SDM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Capacity building* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa *employee capacity building* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) (Gaffar Rahman et al., 2021).

*Employee Capacity building* pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Pelatihan dan pengembangan, Keterampilan, Peningkatan pengetahuan, Penguatan sistem dan struktur yang mendukung kinerja. Empat aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan Kinerja SDM yang pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian.

Variabel *Employee Capacity Building* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah keterampilan, sedangkan pada

variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah kemandirian. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara keterampilan dan kemandirian. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat keterampilan yang dimiliki oleh karyawan, semakin besar pula kemampuan mereka untuk bekerja secara mandiri tanpa ketergantungan yang tinggi pada pengawasan atau arahan langsung dari atasan. Hal ini mencerminkan bahwa program *capacity building* yang efektif, terutama yang berfokus pada peningkatan keterampilan, dapat mendorong individu untuk memiliki rasa percaya diri, tanggung jawab, dan inisiatif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Variabel *Employee Capacity Building* dengan nilai *outer loading* terendah terdapat pada indikator *Pelatihan dan Pengembangan*, sedangkan variabel *Kinerja SDM* memiliki nilai *outer loading* terendah pada indikator *Kualitas Kerja*. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan pada aspek pelatihan dan pengembangan karyawan berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kualitas kerja individu. Artinya, semakin efektif program pelatihan dan pengembangan yang diberikan organisasi maka semakin tinggi pula kemampuan karyawan dalam menghasilkan kinerja yang berkualitas.

#### **4.6.2. Pengaruh Employee Capacity building terhadap kapabilitas inovasi.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Capacity building* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas inovasi. Hasil ini diperkuat oleh Penelitian sebelumnya, yang dilakukan oleh Tamsah et al (2020) menyoroti dampak pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja dan produktivitas pekerja dalam organisasi sektor publik.

*Employee Capacity building* pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator Pelatihan dan pengembangan, Keterampilan, Peningkatan pengetahuan, Penguatan sistem dan struktur yang mendukung kinerja. Empat aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan Kapabilitas Inovasi yang dalam penelitian ini diukur dari tiga indikator yaitu indikator Kebaruan dalam penyelesaian pekerjaan, Kebaruan dalam pembuatan program baru, dan Pengembangan kemampuan dalam pemecahan masalah.

Variabel *Employee Capacity Building* memiliki nilai *outer loading* tertinggi pada indikator keterampilan, sementara variabel *Kapabilitas Inovasi* menunjukkan nilai *outer loading* tertinggi pada indikator kebaruan dalam pembuatan program baru. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterampilan yang dimiliki karyawan, semakin besar kemampuan mereka untuk menciptakan ide-ide baru dan menghasilkan program yang inovatif. Artinya, keterampilan merupakan fondasi penting dalam membangun kapabilitas inovasi organisasi. Karyawan yang terampil tidak hanya mampu menjalankan tugas dengan efisien, tetapi juga memiliki kapasitas untuk berpikir kreatif, memecahkan masalah dengan cara baru, serta mengembangkan program-program yang memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Variabel *Employee Capacity Building* memiliki nilai *outer loading* terendah pada indikator Pelatihan dan Pengembangan, sedangkan variabel *Kapabilitas Inovasi* menunjukkan nilai *outer loading* terendah pada indikator Kebaruan dalam Penyelesaian Pekerjaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas pelatihan dan pengembangan karyawan akan berdampak

positif terhadap kemampuan mereka dalam menciptakan cara-cara baru atau inovatif untuk menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, semakin efektif program pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh organisasi, semakin tinggi pula tingkat kreativitas dan kebaruan yang ditunjukkan karyawan dalam melaksanakan tugas mereka.

#### **4.6.3. Pengaruh kapabilitas inovasi terhadap kinerja SDM.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini diperkuat oleh Penelitian sebelumnya (Chaithanapat et al., 2022; Hanaysha et al., 2022; Teixeira Filho et al., 2022) menunjukkan adanya pengaruh positif dari kapabilitas inovasi terhadap kinerja.

Kapabilitas Inovasi dalam penelitian ini diukur dari tiga indikator yaitu indikator Kebaruan dalam penyelesaian pekerjaan, Kebaruan dalam pembuatan program baru, dan Pengembangan kemampuan dalam pemecahan masalah. Tiga aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan Kinerja SDM yang pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator yaitu indikator kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian.

Variabel Kapabilitas Inovasi memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator kebaruan dalam pembuatan program baru, sedangkan variabel Kinerja SDM memiliki nilai outer loading tertinggi pada indikator kemandirian. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kebaruan dalam pengembangan program baru, maka semakin tinggi pula tingkat kemandirian sumber daya

manusia. Artinya, kemampuan organisasi atau individu untuk menciptakan program-program baru yang inovatif mampu mendorong SDM menjadi lebih mandiri dalam bekerja, mengambil keputusan, serta menyelesaikan tugas tanpa ketergantungan yang tinggi pada pihak lain.

Variabel Kapabilitas Inovasi yang memiliki nilai outer loading paling rendah adalah indikator kebaruan dalam penyelesaian pekerjaan. Sementara itu, pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah kualitas kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kebaruan atau inovasi yang diterapkan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya, maka semakin baik pula kualitas hasil kerja yang dihasilkan. Dengan kata lain, kemampuan individu untuk menghadirkan ide-ide baru, cara kreatif, dan pendekatan yang berbeda dalam menyelesaikan tugas berkontribusi positif terhadap peningkatan kualitas kinerja.

#### **4.6.4. Pengaruh moderasi Budaya organisasi dalam pengaruh Employee Capacity building terhadap kinerja SDM.**

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *employee capacity building* dan kinerja sumber daya manusia. Budaya organisasi dalam penelitian ini tercermin melalui beberapa indikator, yaitu perilaku yang tampak secara berulang (*observed behavioral regularities*), norma, aturan atau falsafah organisasi (*philosophy rule*), iklim organisasi (*organizational climate*), serta nilai-nilai (*values*) yang dianut. Sementara itu, *employee capacity building*

diukur berdasarkan empat indikator utama, yaitu pelatihan dan pengembangan, keterampilan, peningkatan pengetahuan, serta penguatan sistem dan struktur yang mendukung kinerja. Sedangkan kinerja sumber daya manusia, dalam penelitian ini diukur melalui lima indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian dalam menyelesaikan tugas.

Hal ini berarti bahwa keberadaan atau perbedaan budaya organisasi tidak memperkuat maupun memperlemah pengaruh program pengembangan kapasitas karyawan terhadap kinerja SDM. Dengan kata lain, seberapa kuat atau lemahnya budaya organisasi dalam suatu perusahaan tidak berpengaruh terhadap besar kecilnya dampak kegiatan *capacity building* seperti pelatihan, peningkatan kompetensi, maupun pengembangan keterampilan terhadap hasil kerja karyawan.

Kondisi ini dapat terjadi karena budaya organisasi yang ada cenderung bersifat homogen, sehingga tidak menimbulkan perbedaan yang signifikan dalam perilaku atau kinerja individu. Selain itu, karyawan kemungkinan lebih berfokus pada manfaat langsung yang diperoleh dari kegiatan pelatihan dan pengembangan yang mereka ikuti, tanpa terlalu dipengaruhi oleh konteks budaya organisasi. Di sisi lain, efektivitas *capacity building* yang diterapkan mungkin sudah cukup tinggi secara intrinsik, sehingga peningkatan kinerja SDM lebih banyak ditentukan oleh kualitas program pengembangan itu sendiri daripada oleh peran budaya organisasi di dalamnya.

Budaya organisasi tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *employee capacity building* dan kinerja sumber daya manusia

karena lingkungan kerja di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta cenderung memiliki karakter budaya yang sudah mapan, seragam, dan stabil. Homogenitas nilai, norma, serta pola perilaku pegawai membuat budaya organisasi tidak lagi menjadi faktor pembeda yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh *capacity building* terhadap kinerja. Selain itu, efektivitas program pengembangan kapasitas yang telah berjalan dengan baik menjadikan peningkatan kinerja lebih banyak dipengaruhi oleh kompetensi individu dan kualitas pelatihan, bukan oleh variasi dalam budaya organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi berfungsi lebih sebagai fondasi bersama yang mendukung aktivitas kerja, tetapi tidak secara signifikan memoderasi hubungan antara pengembangan kapasitas pegawai dan hasil kinerja mereka.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel budaya organisasi, indikator dengan nilai *loading* tertinggi adalah aturan filosofis (philosophy rule), yang mencerminkan nilai-nilai dasar, keyakinan, dan prinsip yang menjadi pedoman bagi perilaku serta pengambilan keputusan dalam organisasi. Pada variabel *employee capacity building*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah keterampilan, yang menggambarkan kemampuan teknis dan fungsional pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif. Sementara itu, pada variabel kinerja sumber daya manusia, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah kemandirian, yang menunjukkan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri tanpa ketergantungan tinggi pada arahan atasan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa keberadaan aturan filosofis yang kuat dalam organisasi berperan penting dalam memperkuat hubungan antara keterampilan pegawai dan kemandirian kerja. Artinya, ketika nilai-nilai dan prinsip dasar organisasi tertanam dengan baik, pegawai akan memiliki landasan moral dan etika yang jelas dalam menggunakan keterampilannya secara bertanggung jawab dan profesional. Hal ini mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, di mana setiap individu terdorong untuk mengoptimalkan kompetensinya serta mengambil inisiatif dalam menjalankan tugas. Dengan demikian, aturan filosofis yang kokoh tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku, tetapi juga sebagai pendorong utama terbentuknya SDM yang terampil, mandiri, dan berorientasi pada hasil kerja yang berkualitas.

Indikator budaya organisasi yang memiliki nilai *loading* terendah adalah norma, sedangkan pada variabel *employee capacity building*, indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah pelatihan dan pengembangan. Sementara itu, untuk variabel kinerja sumber daya manusia, indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah kualitas kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan norma yang kuat dalam organisasi dapat memperkuat pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap peningkatan kualitas kerja pegawai. Artinya, ketika norma kerja diterapkan secara konsisten dan dipahami bersama oleh seluruh anggota organisasi, pelaksanaan kegiatan pelatihan dan pengembangan akan menjadi lebih efektif dalam membentuk perilaku kerja yang produktif dan berorientasi pada mutu. Norma yang jelas menciptakan pedoman bagi pegawai dalam menerapkan hasil pelatihan ke dalam praktik kerja sehari-

hari, sehingga keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dari proses pengembangan kapasitas dapat diimplementasikan dengan lebih optimal. Dengan demikian, penguatan norma organisasi tidak hanya menumbuhkan disiplin dan tanggung jawab, tetapi juga berkontribusi langsung pada peningkatan kualitas hasil kerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

#### **4.6.5. Pengaruh moderasi Budaya organisasi dalam pengaruh kapabilitas inovasi terhadap kinerja SDM.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi memoderasi hubungan antara kapabilitas inovasi dan kinerja SDM. Hasil ini mendukung Kapabilitas inovasi pada dasarnya memberi dorongan bagi karyawan untuk menciptakan gagasan baru, melakukan pembaruan proses kerja, dan menghasilkan solusi kreatif yang meningkatkan efektivitas kerja (Parra-Requena et al., 2022).

Budaya organisasi dalam penelitian ini tercermin melalui beberapa indikator, yaitu perilaku yang tampak secara berulang (*observed behavioral regularities*), norma, aturan atau falsafah organisasi (*philosophy rule*), iklim organisasi (*organizational climate*), serta nilai-nilai (*values*) yang dianut. Sementara itu, Kapabilitas Inovasi dalam penelitian ini diukur dari tiga indikator yaitu indikator Kebaruan dalam penyelesaian pekerjaan, Kebaruan dalam pembuatan program baru, dan Pengembangan kemampuan dalam pemecahan masalah. Keempat aspek tersebut terbukti memiliki kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia, yang dalam penelitian ini diukur

melalui lima indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian dalam menyelesaikan tugas.

Indikator budaya organisasi yang memiliki nilai *loading* tertinggi adalah aturan filosofis (*philosophy rule*), yang mencerminkan prinsip dasar, nilai-nilai, serta keyakinan yang menjadi pedoman dalam perilaku dan pengambilan keputusan di lingkungan organisasi. Sementara itu, pada variabel kapabilitas inovasi, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah kebaruan dalam pembuatan program baru, yang menunjukkan kemampuan organisasi maupun individu untuk menciptakan gagasan dan solusi inovatif dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Adapun pada variabel kinerja sumber daya manusia, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah kemandirian, yang menggambarkan kemampuan pegawai untuk bekerja secara mandiri, mengambil inisiatif, dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya.

Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat aturan filosofis yang tertanam dalam budaya organisasi, semakin besar pula pengaruh kebaruan dalam pembuatan program baru terhadap peningkatan kemandirian SDM. Artinya, ketika prinsip dan nilai organisasi mampu memberikan arah yang jelas, pegawai terdorong untuk berinovasi secara kreatif tanpa kehilangan orientasi terhadap tujuan lembaga. Filosofi organisasi yang kuat berfungsi sebagai kerangka moral dan etika yang membimbing karyawan dalam menciptakan inovasi yang relevan dan bertanggung jawab. Dengan demikian, budaya organisasi yang berlandaskan aturan filosofis tidak hanya memperkuat semangat pembaruan, tetapi juga

membentuk individu yang mandiri, adaptif, serta memiliki kesadaran profesional tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Indikator budaya organisasi yang memiliki nilai *loading* terendah adalah norma, sementara pada variabel kapabilitas inovasi, indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah kebaruan dalam penyelesaian pekerjaan. Adapun pada variabel kinerja sumber daya manusia, indikator dengan nilai terendah terdapat pada kualitas kerja. Temuan ini mengisyaratkan bahwa keberadaan norma yang kuat dalam organisasi berperan penting dalam memperkuat pengaruh kebaruan atau inovasi dalam penyelesaian pekerjaan terhadap peningkatan kualitas kerja. Artinya, ketika norma-norma organisasi, seperti kedisiplinan, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap prosedur dijalankan secara konsisten oleh seluruh pegawai, maka kreativitas dan cara-cara baru yang diterapkan dalam penyelesaian tugas akan memberikan hasil kerja yang lebih optimal. Dalam konteks ini, norma berfungsi sebagai pedoman perilaku yang menjaga agar inovasi tidak keluar dari koridor profesionalisme dan standar organisasi, sehingga kebaruan yang diciptakan tetap relevan, efektif, dan berdampak positif pada mutu kinerja. Dengan demikian, keseimbangan antara inovasi dan kepatuhan terhadap norma organisasi menjadi kunci dalam menghasilkan kinerja SDM yang berkualitas dan berkelanjutan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

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

Permasalahan penelitian dalam penelitian ini adalah “*Innovation Capability* yang didorong *employee capacity building* dalam peningkatan kinerja SDM dengan budaya organisasi sebagai pemoderasi”. Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, jawaban atas pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. *Employee Capacity building* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.
2. *Employee Capacity building* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas inovasi.
3. Kapabilitas inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.
4. Budaya organisasi tidak memoderasi hubungan antara *employee capacity building* dan kinerja SDM
5. Budaya organisasi memoderasi hubungan antara kapabilitas inovasi dan kinerja SDM

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

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami hubungan antara *employee capacity building*, kapabilitas inovasi, budaya organisasi, dan kinerja SDM. Secara teoritis, temuan ini memperkuat pandangan bahwa pengembangan kapasitas

karyawan merupakan faktor fundamental dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi.

1. Temuan bahwa *employee capacity building* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM mengonfirmasi teori *human capital* yang menyatakan bahwa investasi organisasi dalam peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan akan berdampak langsung pada peningkatan produktivitas serta kualitas hasil kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga membentuk karakter kemandirian, tanggung jawab, dan kepercayaan diri yang menjadi elemen penting dalam kinerja unggul.
2. Temuan bahwa *employee capacity building* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas inovasi mendukung teori *dynamic capability*, yang menekankan bahwa kemampuan organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan sangat bergantung pada kompetensi individu yang terus dikembangkan melalui proses pembelajaran dan pelatihan. Peningkatan keterampilan terbukti menjadi landasan bagi terciptanya kebaruan dalam pembuatan program, penyelesaian pekerjaan, serta pengembangan solusi kreatif terhadap permasalahan organisasi. Dengan demikian, keterampilan karyawan berfungsi tidak hanya sebagai aset operasional, tetapi juga sebagai sumber daya strategis yang mendorong inovasi berkelanjutan.
3. Hubungan positif antara kapabilitas inovasi dan kinerja SDM dalam penelitian ini juga memperkuat teori *innovation-based performance*, yang menyatakan bahwa inovasi merupakan salah satu determinan utama kinerja organisasi

modern. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebaruan dalam pembuatan program dan penyelesaian pekerjaan berkontribusi langsung terhadap peningkatan kemandirian dan kualitas kerja pegawai. Hal ini menggambarkan bahwa inovasi tidak hanya berperan dalam menciptakan efisiensi proses, tetapi juga menumbuhkan sikap proaktif, kreatif, dan tanggung jawab individu dalam melaksanakan tugas. Dengan kata lain, inovasi menjadi jembatan antara kemampuan intelektual yang diperoleh dari *capacity building* dan pencapaian kinerja yang optimal.

4. Temuan bahwa budaya organisasi tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kapabilitas inovasi dan kinerja SDM memberikan implikasi teoritis bahwa keberadaan aturan filosofis yang jelas memberikan arah moral dan etika bagi karyawan dalam mengembangkan ide-ide baru, sehingga inovasi yang muncul tetap sejalan dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, norma-norma organisasi yang kuat membantu menjaga agar kebaruan dalam penyelesaian pekerjaan tetap berada dalam koridor profesionalisme dan kualitas kerja yang terukur.

### 5.3. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat dijadikan acuan bagi pihak manajemen Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta dalam upaya peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui penguatan *employee capacity building*, kapabilitas inovasi, dan budaya organisasi.

1. Pada variabel *Employee Capacity Building*, hasil menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah keterampilan, sedangkan yang terendah adalah pelatihan dan pengembangan. Hal ini mengindikasikan bahwa program pengembangan keterampilan yang telah berjalan selama ini sudah efektif dalam meningkatkan kemampuan teknis dan nonteknis pegawai, sehingga perlu terus dipertahankan dan dikembangkan melalui pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*). Namun demikian, aspek pelatihan dan pengembangan perlu mendapat perhatian khusus untuk ditingkatkan, baik dari sisi kualitas materi, metode penyampaian, maupun relevansinya dengan kebutuhan pekerjaan. Organisasi disarankan untuk merancang program pelatihan yang lebih kontekstual, interaktif, dan berbasis pada kebutuhan kompetensi aktual, agar hasilnya mampu memperkuat keterampilan dan kemandirian pegawai dalam menjalankan tugas.
2. Pada variabel *Kapabilitas Inovasi*, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah kebaruan dalam pembuatan program baru, sedangkan nilai terendah terdapat pada kebaruan dalam penyelesaian pekerjaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan pegawai untuk menciptakan program baru telah cukup baik dan perlu terus dipertahankan melalui dorongan kreativitas, ruang eksperimentasi, dan penghargaan terhadap ide-ide baru. Sementara itu, kebaruan dalam penyelesaian pekerjaan perlu ditingkatkan dengan cara mendorong penerapan inovasi dalam kegiatan operasional sehari-hari. Manajemen dapat memperkuat budaya kerja yang mendukung fleksibilitas, keterbukaan terhadap perubahan, dan kolaborasi antarpegawai agar inovasi tidak hanya terjadi pada

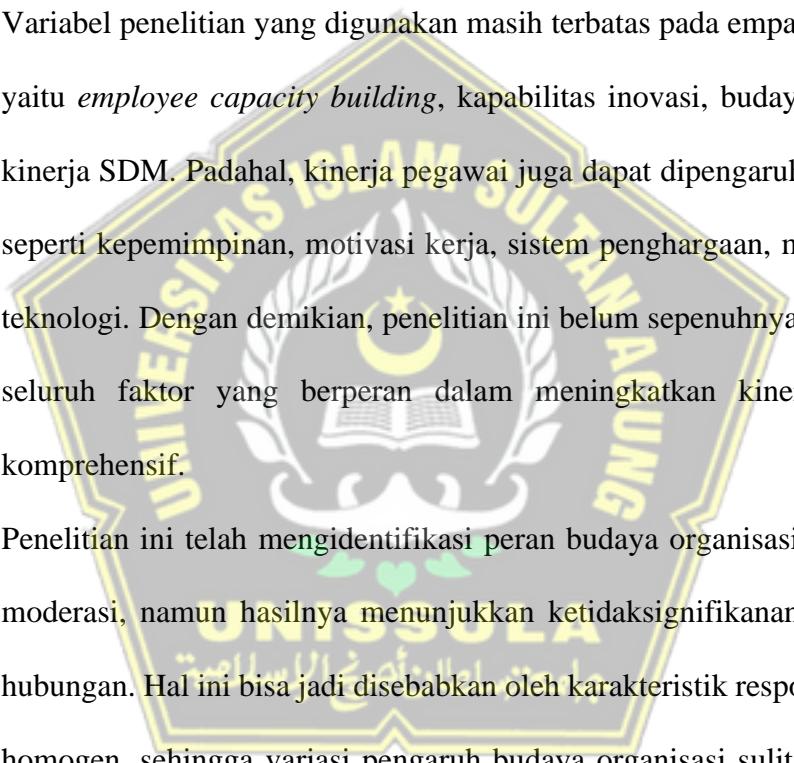
level perencanaan program, tetapi juga terimplementasi secara nyata dalam pelaksanaan tugas rutin.

3. Pada variabel *Budaya Organisasi*, indikator dengan nilai *loading* tertinggi adalah aturan filosofis (*philosophy rule*), sedangkan yang terendah adalah norma. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai-nilai dan prinsip dasar organisasi telah tertanam dengan baik dan berfungsi sebagai pedoman perilaku kerja pegawai, sehingga perlu dipertahankan dan disosialisasikan secara berkelanjutan agar tetap menjadi landasan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Di sisi lain, norma organisasi perlu diperkuat melalui peningkatan kesadaran dan internalisasi etika kerja, kedisiplinan, serta tanggung jawab kolektif dalam menjalankan peran. Upaya ini dapat dilakukan melalui pembinaan perilaku kerja, keteladanan pimpinan, serta sistem penghargaan dan sanksi yang adil untuk memastikan norma diterapkan secara konsisten di seluruh tingkat organisasi.

#### 5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan agar dapat menjadi pertimbangan dalam interpretasi hasil maupun sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya.

1. Penelitian ini dilakukan pada satu instansi pemerintah yaitu Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta, sehingga hasilnya bersifat kontekstual dan belum tentu dapat digeneralisasikan pada instansi lain dengan karakteristik organisasi, budaya kerja, atau struktur birokrasi yang berbeda.

- 
2. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner sebagai instrumen utama pengumpulan data. Penggunaan kuesioner memiliki keterbatasan dalam menangkap kedalaman makna dan dinamika perilaku responden secara kontekstual. Jawaban responden mungkin dipengaruhi oleh persepsi subjektif atau keinginan untuk memberikan jawaban yang dianggap “baik”, sehingga potensi *response bias* masih mungkin terjadi.
  3. Variabel penelitian yang digunakan masih terbatas pada empat konstruk utama, yaitu *employee capacity building*, kapabilitas inovasi, budaya organisasi, dan kinerja SDM. Padahal, kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepemimpinan, motivasi kerja, sistem penghargaan, maupun dukungan teknologi. Dengan demikian, penelitian ini belum sepenuhnya menggambarkan seluruh faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja SDM secara komprehensif.
  4. Penelitian ini telah mengidentifikasi peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi, namun hasilnya menunjukkan ketidaksignifikansi dalam beberapa hubungan. Hal ini bisa jadi disebabkan oleh karakteristik responden yang relatif homogen, sehingga variasi pengaruh budaya organisasi sulit terdeteksi secara statistik. Kondisi ini menunjukkan perlunya penelitian lanjutan dengan melibatkan sampel yang lebih beragam atau dengan pendekatan *mixed methods* agar hasilnya lebih mendalam dan representatif.

## 5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil temuan dan keterbatasan penelitian ini, terdapat beberapa arah dan peluang untuk penelitian mendatang.

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek kajian dengan melibatkan lebih dari satu instansi atau organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Perluasan cakupan ini akan memungkinkan perbandingan antarorganisasi dengan karakteristik budaya kerja, struktur birokrasi, dan sistem manajemen yang berbeda, sehingga hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih general dan relevan untuk berbagai konteks kelembagaan.
2. Penelitian mendatang dapat mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif (*mixed methods*) untuk memperoleh pemahaman yang lebih holistik. Pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam atau observasi lapangan dapat menggali faktor-faktor kontekstual yang tidak terungkap melalui kuesioner, seperti dinamika sosial, perilaku kerja, atau persepsi karyawan terhadap efektivitas pelatihan dan budaya organisasi.
3. Melakukan penelitian dengan desain longitudinal agar dapat melihat perubahan dan perkembangan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu.
4. Menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja SDM, seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen organisasi, dukungan teknologi, maupun sistem penghargaan. Penambahan variabel-variabel tersebut dapat memperluas model penelitian dan memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai faktor-faktor determinan kinerja pegawai.

## Daftar Pustaka

- Ahmad, T., Farrukh, F., & Nazir, S. (2015a). Capacity building boost employees performance. *Industrial and Commercial Training*, 47(2), 61–66. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2014-0036>
- Ahmad, T., Farrukh, F., & Nazir, S. (2015b). Capacity building boost employees performance. *Industrial and Commercial Training*, 47(2), 61–66. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2014-0036>
- Ajetomobi, E., & Ezekiel Richard, A. (2021). Capacity Building and the Performance of Employees in Akoko South West Local Government. *Journal of Business and Management*, 23, 14–23. <https://doi.org/10.9790/487X-2305031423>
- Aleksić, D., Rangus, K., & Slavec Gomezel, A. (2021). Microfoundations of SME open innovation: the role of help, knowledge sharing and hiding. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2020-0411>
- Alharbi, I. B., Jamil, R., Mahmood, N. H. N., & Shaharoun, A. M. (2022). Exploring the Relationships Between Organizational Culture, Management Control System and Organizational Innovation. *Global Business Review*, 23(3), 662–675. <https://doi.org/10.1177/0972150919870341>
- Bakirova Oynura. (2022). HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *Uzbek Scholar Journal*, 8(9), 114–120. [www.uzbekscholar.com](http://www.uzbekscholar.com)
- Bogers, M. L. A. M., Garud, R., Thomas, L. D. W., Tuertscher, P., & Yoo, Y. (2022). Digital innovation: transforming research and practice. *Innovation: Organization and Management*, 24(1), 4–12. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.2005465>
- Brettel, M., Chomik, C., & Flatten, T. C. (2015). How Organizational Culture Influences Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking: Fostering Entrepreneurial Orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 868–885. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12108>
- Brix, J. (2019). Innovation capacity building: An approach to maintaining balance between exploration and exploitation in organizational learning. *Learning Organization*, 26(1), 12–26. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2018-0143>
- Castaneda, D. I., & Cuellar, S. (2020). Knowledge sharing and innovation: A systematic review. *Knowledge and Process Management*, 27(3), 159–173. <https://doi.org/10.1002/kpm.1637>
- Chaithanapat, P., PunnaKitikashem, P., Khin Khin Oo, N. C., & Rakthin, S. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(1). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100162>
- Deng, Q., & Noorliza, K. (2023). Integration, Resilience, and Innovation Capability Enhance LSPs' Operational Performance. *Sustainability*, 15(2), 1019. <https://doi.org/10.3390/su15021019>
- Gaffar Rahman, A., Kabupaten Banyuwangi, B., Timur, J., & ---, I. (2021). Penguatan Kapasitas SDM-ASN Berbasis Kinerja di Bappeda Kabupaten Banyuwangi. In *JIAP* (Vol. 7, Issue 1).
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.

- 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>
- Hanaysha, J. R., Al-Shaikh, M. E., Joghee, S., & Alzoubi, H. M. (2022). Impact of Innovation Capabilities on Business Sustainability in Small and Medium Enterprises. *FIIB Business Review*, 11(1), 67–78. <https://doi.org/10.1177/23197145211042232>
- Hani Al-Kassem, A. (2021). SIGNIFICANCE OF HUMAN RESOURCES TRAINING AND DEVELOPMENT ON ORGANIZATIONAL ACHIEVEMENT. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(7), 693–707.
- Ismail Nor, A. (2023). Improving Employee Performance and Public Service Delivery through Training and Development: Case of Civil Service of Federal Government of Somalia. *International Journal of Business and Management*, 18(2), 145. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v18n2p145>
- Jin, L., & Sun, H. (2010). The effect of researchers' interdisciplinary characteristics on team innovation performance: Evidence from university R&D teams in China. *International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2488–2502. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516599>
- Lajili, K., Lin, L. Y. H., & Rostamkalaei, A. (2020). Corporate governance, human capital resources, and firm performance: Exploring the missing links. *Journal of General Management*, 45(4), 192–205. <https://doi.org/10.1177/0306307019895949>
- Lazaro-Mojica, J., & Fernandez, R. (2021). Review paper on the future of the food sector through education, capacity building, knowledge translation and open innovation. In *Current Opinion in Food Science* (Vol. 38, pp. 162–167). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.cofs.2020.11.009>
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2018). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/ijpl-06-2017-0026>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12 ed). McGraw-Hill/Irwin.
- Mendoza-Silva, A. (2020). Innovation capability: a systematic literature review. In *European Journal of Innovation Management* (Vol. 24, Issue 3, pp. 707–734). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0263>
- Muslimah, S., Hermawan, D., Efendi, N., Kunci, K., Manajemen Strategi, P., & Sumber Daya Manusia, M. (2021). *STRATEGI PENGUATAN KAPASITAS SUMBER DAYA MANUSIA LEMBAGA PENYELENGGARA PEMILIHAN UMUM*. <http://jpbm.fisip-unmul.ac.id>
- 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>

- Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2018). *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua belas, Salemba Empat, Jakarta*. (Edisi Kedua Belas). Salemba Empat .
- Sasmoko, Wasono Mihardjo, L. W., Alamsjaha, F., & Elidjena. (2019). Dynamic capability: The effect of digital leadership on fostering innovation capability based on market orientation. *Management Science Letters*, 9(10), 1633–1644. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.024>
- Shvets, D., Yevdokimova, O., Okhrimenko, I., Ponomarenko, Y., Aleksandrov, Y., Okhrimenko, S., & Prontenko, K. (2020). The New Police Training System: Psychological Aspects. *Postmodern Openings*, 11(1Sup1), 200–217. <https://doi.org/10.18662/po/11.1sup1/130>
- Tamsah, H., Ansar, Gunawan, Yusriadi, Y., & Farida, U. (2020). Training, knowledge sharing, and quality of work-life on civil servants performance in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 7(3), 163–176. <https://doi.org/10.29333/ejecs/514>
- TAŞTAN, S. B. (2015). the Associates of Manager Relations, Human Resources Practices and Autonomy With Employee Innovativeness and the Moderating Effect of Organizational Culture: Evidence From Several Innovative Firms in Turkey. *Çalışan Yenilikçiliğin Öncelleri Ve Örgüt Kültürü Üzerinde Dützenleyici Rolü: Türkiye Dek Yenilikçi Firmalardan Bulgular*, 78, 33–57. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=110397541&ampl%0Alang=pt-pt&site=eds-live&authtype=sso>
- Teixeira Filho, C., Stocker, F., & Toaldo, A. M. M. (2022). Public service performance from the perspective of marketing and innovation capabilities. *Public Management Review*, 24(4), 558–578. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1856402>
- Vrchota, J., Maříková, M., Řehoř, P., Rolínek, L., & Toušek, R. (2020). Human resources readiness for industry 4.0. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(1). <https://doi.org/10.3390/joitmc6010003>
- Wardayati, D. D. (2019). THE QUALITY OF HUMAN RESOURCES, JOB PERFORMANCE AND EMPLOYEE LOYALTY. *Didit Darmawan, Rahayu Mardikaningsih, Ella Anastasya Sinambela, Samsul Arifin, Arif Rachman Putra, Mila Hariani, Mochamad Irfan, Yusuf Rahman Al Hakim, Fayola Issalillah*, 24(3), 11–28.
- Yamoah, E. E. (2013). *Capacity Building and Employee Performance*. <https://doi.org/10.3968/j.css.192366972013013.1160>
- Yimam, M. H. (2022). Impact of training on employees performance: A case study of Bahir Dar university, Ethiopia. *Cogent Education*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301>
- Yun, J. H. J., Zhao, X., Wu, J., Yi, J. C., Park, K. B., & Jung, W. Y. (2020). Business model, open innovation, and sustainability in car sharing industry-Comparing three economies. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/su12051883>