

PENINGKATAN KAPABILITAS INOVASI BERBASIS ORIENTASI PEMBELAJARAN DAN *KNOWLEDGE SHARING*

Usul Penelitian Tesis
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :
MAULA FAMUNGKA
20402400647

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025

Lembar Pengesahan Tesis

**PENINGKATAN KAPABILITAS INOVASI BERBASIS
ORIENTASI PEMBELAJARAN DAN *KNOWLEDGE SHARING***

Disusun oleh :
MAULA FAMUNGKA
20402400647

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister
Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, Septemberr 2025

Pembimbing



Dr. Budhi Cahyono, SE, Msi
NIK. 210492030

Lembar Pengujian

**PENINGKATAN KAPABILITAS INOVASI BERBASIS
ORIENTASI PEMBELAJARAN DAN *KNOWLEDGE SHARING***

Disusun Oleh:
MAULA FAMUNGKA
20402400647

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 01 Desember 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Dr. Budhi Cahyono, SE, Msi
NIK. 210492030

Penguji I



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

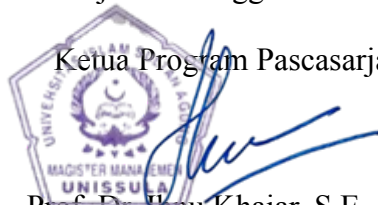
Penguji II



Dr. Marno Nugroho., SE, MM
NIK. 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal 01 Desember 2025

Ketua Program Pascasarjana



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



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Maula Famungka
NIM : 20402400647
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peningkatan Kapabilitas Inovasi Berbasis Orientasi Pembelajaran Dan *Knowledge Sharing*“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

Semarang, September 2025

Saya yang menyatakan,



Dr. Budhi Cahyono, SE, Msi
NIK. 210492030

Maula Famungka
20402400647



LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Maula Famungka
NIM : 20402400647
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Peningkatan Kapabilitas Inovasi Berbasis Orientasi Pembelajaran Dan *Knowledge Sharing*; dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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



Semarang, September 2025
Yang menyatakan

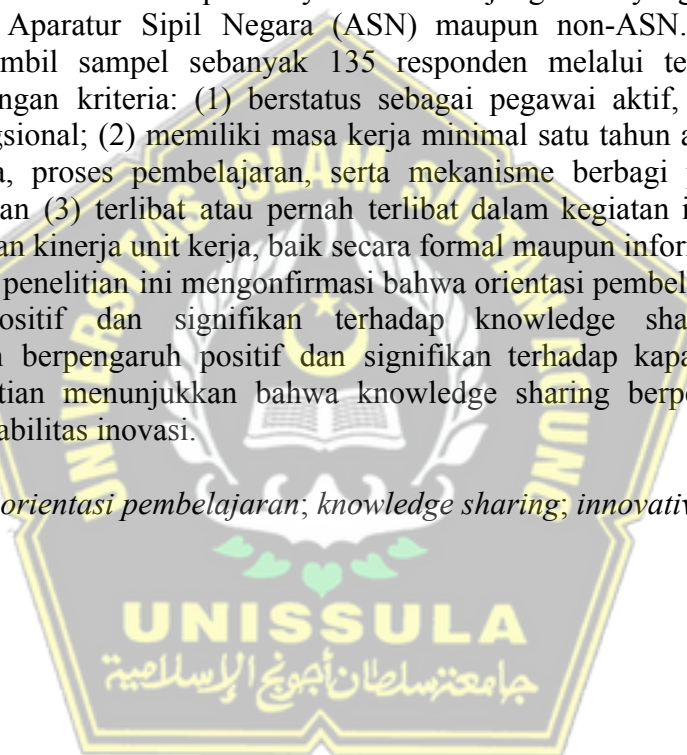
Maula Famungka
20402400647

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh *orientasi pembelajaran* dan *knowledge sharing* terhadap *innovativeness* sebagai upaya memperkuat teori yang menjadi dasar penelitian. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, yaitu penelitian yang menekankan pada penjelasan hubungan antarvariabel melalui pengujian hipotesis. Penilaian atas jawaban responden dilakukan dengan menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju). Populasi penelitian mencakup seluruh sumber daya manusia (SDM) di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas yang berjumlah 203 orang, baik Aparatur Sipil Negara (ASN) maupun non-ASN. Dari populasi tersebut, diambil sampel sebanyak 135 responden melalui teknik *purposive sampling* dengan kriteria: (1) berstatus sebagai pegawai aktif, baik struktural maupun fungsional; (2) memiliki masa kerja minimal satu tahun agar memahami budaya kerja, proses pembelajaran, serta mekanisme berbagi pengetahuan di organisasi; dan (3) terlibat atau pernah terlibat dalam kegiatan inovasi maupun pengembangan kinerja unit kerja, baik secara formal maupun informal.

Hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa orientasi pembelajaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. orientasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas inovasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi.

Kata kunci: *orientasi pembelajaran; knowledge sharing; innovativeness*

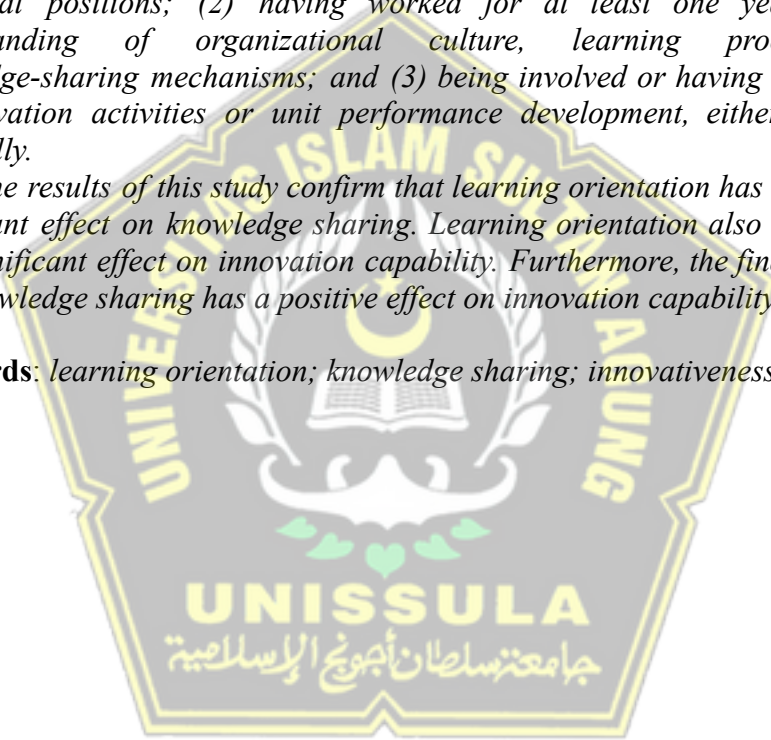


ABSTRACT

This study aims to test the hypotheses regarding the influence of learning orientation and knowledge sharing on innovativeness as an effort to strengthen the underlying theory. The type of research employed is explanatory research, which emphasizes explaining the relationships between variables through hypothesis testing. Responses were measured using a five-point Likert scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The population of this study consists of all human resources (HR) at the Office of Supervision and Customs Services of Tipe Madya Pabean Tanjung Emas, totaling 203 employees, including both civil servants and non-civil servants. From this population, a sample of 135 respondents was selected using a purposive sampling technique with the following criteria: (1) being an active employee, either in structural or functional positions; (2) having worked for at least one year to ensure understanding of organizational culture, learning processes, and knowledge-sharing mechanisms; and (3) being involved or having been involved in innovation activities or unit performance development, either formally or informally.

The results of this study confirm that learning orientation has a positive and significant effect on knowledge sharing. Learning orientation also has a positive and significant effect on innovation capability. Furthermore, the findings indicate that knowledge sharing has a positive effect on innovation capability.

Keywords: *learning orientation; knowledge sharing; innovativeness*



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 “Peningkatan Kapabilitas Inovasi Berbasis Orientasi Pembelajaran Dan *Knowledge Sharing*”. 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. Dr. Budhi Cahyono, SE, Msi selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
2. Prof Dr. Heru Sulisty, 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.
3. 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.
4. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
5. Orang tua tercinta yang dengan kasih sayang, doa, dan nasihatnya senantiasa menjadi sumber kekuatan, keteguhan hati, serta inspirasi dalam setiap langkah hidup penulis.
6. Istri tercinta Tri Ulfi Handayani yang selalu setia mendampingi disetiap suka dan duka, memberikan dukungan, pengertian, dan doa yang tak ternilai selama proses penyusunan tesis ini.
7. Kepada anakku tersayang Baswara Ezaz Famungka yang menjadi sumber semangat dan kebahagiaan, serta pengingat akan tujuan mulia dari setiap usaha yang dilakukan. Kehadiran kalian adalah motivasi terbesar bagi penulis untuk terus berjuang dan memberikan yang terbaik

8. Kepala Kantor KPPBC TMP Tanjung Emas beserta jajaran pejabat maupun pegawai lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
9. Rekan-rekan Kelas 80L MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
10. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

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

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh



Semarang, September 2025

Penulis

Maula Famungka
20402400647

Daftar Isi

Lembar Pengesahah Tesis	ii
Lembar Pengujian	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	6
KATA PENGANTAR	vii
Daftar Isi	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	6
2.1. Kapabilitas Inovasi.....	6
2.2. Perilaku berbagi Pengetahuan.....	7
2.3. Orientasi Pembelajaran.....	9
2.4. Hubungan Antar Variable.....	10
2.5. Model Empirik.....	13
BAB III METODE PENELITIAN	14
3.1. Jenis Penelitian.....	14
3.2. Sumber Data.....	14
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	15
3.4. Populasi dan Sampel.....	16
3.5. Definisi Operasional Variabel dan Indikator.....	19
3.6. Teknik Analisis Data.....	20
BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	25
4.1. Deskripsi Responden.....	25
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	28

4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	31
4.4.	Pengujian Goodness of Fit.....	40
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	43
4.6.	Pembahasan.....	48
BAB V PENUTUP		54
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian.....	54
5.2.	Implikasi Teoritis.....	55
5.3.	Implikasi Praktis.....	57
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian.....	59
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang.....	60
Daftar Pustaka		62
Lampiran 1 Kuestioner		67
Lampiran 2. Deskripsi Responden		71
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian		72
Lampiran 4. Full Model PLS		73
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		74
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)		76
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		77

BAB I
PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Era globalisasi menyebabkan persaingan meningkat di seluruh bidang, dimana perkembangan teknologi berlangsung semakin cepat dan menyebabkan persaingan bisnis menjadi sangat ketat baik dipasar domestik maupun di pasar global. Oleh karena itu perusahaan maupun organisasi harus mempunyai kemampuan untuk berinovasi sehingga dapat bersaing (Astrini et al., 2020). Inovasi merupakan kemampuan menerapkan kreativitas dalam rangka

memecahkan persoalan dan peluang untuk memperkaya dan meningkatkan kehidupan (Stauffer, 2016). Inovasi merupakan suatu sistem organisasi yang memiliki aktivitas untuk pembaharuan dan kreatifitas dalam penciptaan jasa, produk baru, ide atau proses baru (Dupont, 2019). Mengembangkan inovasi di tempat kerja dimulai dengan mengembangkan kreativitas individu, sedangkan ide baru berasal dari motivasi, pemikiran, dan implementasi oleh individu di tempat kerja (Marta Peris-Ortiz et al., 2019).

Penelitian terdahulu terkait kinerja inovasi sudah banyak yang melakukan eksplorasi mengenai faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja inovasi, namun masih terdapat perbedaan hasil penelitian. Bukti empiris menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran berkontribusi positif terhadap inovasi (Gattermann Perin & Hoffmann Sampaio, 2020). Orientasi pembelajaran memiliki pengaruh positif terhadap inovasi, sebagaimana dinyatakan oleh (Phorncharoen, 2020). Hal serupa juga diungkapkan oleh (Noerchoidah et al., 2022) yang menegaskan hubungan positif antara orientasi pembelajaran dan inovasi. Namun, menurut (Haq et al., 2021) orientasi pembelajaran tidak sepenuhnya memberikan dampak pada inovasi apabila tidak disertai dengan adanya kompetensi yang memadai. Hasil ini di kuatkan oleh (Palumian et al., 2021) yang menyatakan orientasi pembelajaran tidak memberikan dampak signifikan pada inovasi.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu diperoleh adanya perbedaan hasil penelitian (*research gap*). Penelitian sebelumnya dibatasi pada hubungan langsung orientasi pembelajaran terhadap inovasi. Penelitian ini memunculkan peran mediasi dari hubungan orientasi pembelajaran dan kinerja inovasi agar

memberikan gambaran yang lebih rinci tentang bagaimana orientasi pembelajaran bereaksi terhadap kinerja inovasi melalui variabel intervening *knowledge sharing*.

Penelitian terdahulu telah diuji bahwa *knowledge donating* dan *knowledge collecting* berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi (Mulyana et al., 2015). *Knowledge sharing* di dalam organisasi berpengaruh signifikan pada inovasi eksploitatif (Chen et al., 2021).

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean Tanjung Emas dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang inovatif, khususnya dalam pelaksanaan tugas pengawasan dan pelayanan ekspor-impor. Salah satu instrumen utama dalam mendukung kinerja tersebut adalah pemanfaatan sistem CEISA 4.0 (*Customs-Excise Information System and Automation*) yang mencakup beberapa layanan strategis seperti pemberitahuan PIB (Pemberitahuan Impor Barang) dan PEB (Pemberitahuan Ekspor Barang), pengelolaan manifes, sistem perbendaharaan, serta pengelolaan barang kiriman.

Namun, berdasarkan hasil pengamatan lapangan dan data internal yang diperoleh, masih terdapat kesenjangan (gap) antara target inovasi yang ingin dicapai dan realisasi di lapangan. Beberapa permasalahan mencuat, seperti frekuensi gangguan teknis pada sistem CEISA 4.0 yang menyebabkan keterlambatan input data PIB dan PEB, lambannya integrasi data pada sistem manifes dan barang kiriman, serta belum optimalnya sinkronisasi dengan sistem perbendaharaan dalam proses pencairan bea dan cukai.

Sebagai respons terhadap keterbatasan CEISA 4.0, sejak tahun 2022, KPPBC Tanjung Emas mulai memperkenalkan aplikasi "Gendhis Legi" yang

dirancang untuk mendukung layanan-layanan yang belum tercover oleh CEISA, seperti permohonan layanan manual tertentu, konsultasi teknis, hingga pengajuan klarifikasi dokumen. Meskipun aplikasi ini telah mulai diimplementasikan secara bertahap dan resmi digunakan pada tahun 2024, dalam praktiknya masih dijumpai kendala, seperti rendahnya tingkat adaptasi pegawai terhadap penggunaan aplikasi baru, belum meratanya pemahaman teknis terkait fitur-fitur aplikasi, serta minimnya pelatihan yang mendalam terhadap pengguna internal.

Situasi ini menunjukkan bahwa meskipun inisiatif inovasi sudah mulai dilakukan, kinerja inovatif di KPPBC Tanjung Emas masih belum sepenuhnya optimal. Kesenjangan ini dapat dilihat dari masih adanya ketergantungan terhadap proses manual, lambatnya adopsi teknologi baru, dan belum terbangunnya budaya kerja yang sepenuhnya mendukung transformasi digital. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengevaluasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja inovatif dan bagaimana peran orientasi pembelajaran, knowledge sharing, dan dukungan sistem dapat mempercepat pencapaian target inovasi yang diharapkan.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena gap dan kesenjangan penelitian antara orientasi pembelajaran terhadap *innovativeness* maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “bagaimana meningkatkan kinerja inovasi melalui orientasi pembelajaran dan *knowledge sharing*” kemudian, didapatkan pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh orientasi pembelajaran terhadap *knowledge sharing*?
2. Bagaimana pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kapabilitas inovasi ?
3. Bagaimana pengaruh *knowledge sharing* terhadap kapabilitas inovasi ?

1.3. Tujuan Penelitian

Dengan mendasarkan pada rumusan masalah penelitian yang telah diuraikan diatas maka tujuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh orientasi pembelajaran terhadap *knowledge sharing*.
2. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh orientasi pembelajaran terhadap kapabilitas inovasi.
3. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh *knowledge sharing* terhadap kapabilitas inovasi.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan diperoleh dari penelitian ini antara lain adalah:

1. Akademis. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian lebih mendalam serta sebagai alternatif literatur yang menyajikan pengaruh orientasi pembelajaran, *knowledge sharing* terhadap innovativeness serta memperkaya literatur untuk penelitian yang akan datang.

2. Praktis. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama perusahaan yang akan diteliti.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kapabilitas Inovasi

Kapabilitas inovasi sebagai kemampuan untuk terus mengubah pengetahuan dan ide menjadi produk, proses, dan sistem baru untuk kepentingan perusahaan dan pemangku kepentingannya (Vu, 2020). Kapasitas inovatif berkaitan dengan kapasitas perusahaan untuk terlibat dalam inovasi, yaitu pengenalan proses, produk, atau ide baru dalam organisasi (Roca González & Díaz Fernández, 2020). Kapasitas untuk berinovasi adalah salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi kinerja bisnis (Gyemang & Emeagwali, 2020).

Kapabilitas inovasi diartikan sebagai sekumpulan proses dalam organisasi yang saling berhubungan dalam melakukan pengembangan, evolusi, dan inovasi produk (Saunila, 2020). Kemampuan inovasi terdiri dari tujuh elemen yaitu visi, basis kompetensi, kecerdasan organisasi, kreativitas, manajemen ide, struktur organisasi, budaya dan iklim, dan manajemen teknologi (Mohamed Battour et al., 2022) sedangkan (Terziovski, 2010) sebaliknya, menyarankan hanya dua kategori: kolaborasi dan transfer pengetahuan. den Hertog et al., (2010) mengidentifikasi enam kapabilitas inovasi layanan dinamis (menandakan kebutuhan yang digunakan dan pilihan teknologi, konseptualisasi, (un)bundling, (co) produksi dan orkestrasi, penskalaan dan peregangannya, dan pembelajaran dan adaptasi),

memperdebatkan kapabilitas inovasi sebagai bergantung pada konteks (yaitu apakah inovasi bertujuan untuk peningkatan produk atau layanan).

Kapabilitas inovasi disimpulkan sebagai kemampuan dalam mengembangkan produk atau jasa sesuai dengan permintaan pasar dengan cara menerapkan proses- proses secara tepat serta cepat dalam menanggapi perubahan teknologi maupun kesempatan tidak terduga yang dilakukan pesaing. Kapabilitas inovasi terdiri dari tiga kelompok sebagai berikut, 1) kapabilitas inovasi proses, 2) kapabilitas inovasi produk, dan 3) kapabilitas inovasi pasar (Songkajorn et al., 2022).

2.2. Perilaku berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan merupakan upaya berbagai pengetahuan yang dapat meningkatkan pemahaman antara sesama anggota sehingga antara anggota akan saling mendukung yang pada akhirnya berdampak positif bagi kinerja (Anand & Singh, 2011). Fayyaz et al (2021) menyatakan bahwa *knowledge sharing* merupakan sebuah kebutuhan organisasi untuk mendapatkan pengetahuan bagi sumberdaya manusianya dan menginovasikan pengetahuan baru tersebut untuk kemajuan organisasi.

Huie et al (2020) berpendapat bahwa *knowledge sharing* merupakan sebuah konsep, dimana terdapat pertukaran pengetahuan antar individu (*tacit and explicit knowledge*) dan penciptaan pengetahuan baru secara kolektif. Definisi ini memiliki implikasi bahwa setiap perilaku *knowledge sharing*

merupakan implikasi dari memberi pengetahuan (*donating knowledge*) dan mendapatkan pengetahuan (*collecting knowledge*).

Kmieciak (2020) mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai pertukaran atau proses transfer dari fakta, opini, ide, teori, prinsip dan model dalam dan antar organisasi termasuk kegiatan spekulasi dari hubungan timbal balik untuk mendapat dan memberikan pengetahuan. Castaneda & Cuellar, (2020) menyatakan bahwa sebuah organisasi menciptakan akses untuk pengetahuan dari dalam maupun luar organisasi.

Perilaku berbagi pengetahuan melibatkan proses aktif memberikan dan menerima pengetahuan, baik melalui diskusi langsung, dokumentasi, pelatihan, atau platform komunikasi lainnya (Castaneda et al., 2018). Praktik berbagi pengetahuan bertujuan untuk memperluas pemahaman kolektif, meningkatkan keterampilan, dan memfasilitasi inovasi dengan memanfaatkan pengetahuan yang tersedia secara internal dalam organisasi (P. K. Singh, 2018). Beberapa ahli mengidentifikasi lima dimensi dari berbagi pengetahuan, yang terdiri dari: Interaksi Sosial; Berbagi Pengalaman; Hubungan Informal; Pengamatan; dan Kepercayaan Bersama (Panahi et al., 2012).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan personil kepolisian adalah tindakan saling tukar informasi, keterampilan, dan pengalaman antara sesama anggota kepolisian untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas operasional.

2.3. Orientasi Pembelajaran

Pengertian dari orientasi pembelajaran dalam penelitian ini adalah keinginan karyawan untuk selalu belajar sehingga dapat meningkatkan ketrampilan dan kemampuannya (Alerasoul et al., 2022). Karyawan dengan orientasi pembelajaran berfokus pada prestasi kerja sebagai cara untuk mendapatkan *reward* dan/atau penghargaan dari karyawan lainnya (Gattermann Perin & Hoffmann Sampaio, 2020). Karyawan saling membandingkan kinerja dengan kinerja teman-teman lainnya. Keinginan karyawan untuk mendapat pengakuan dari orang lain mendorong karyawan untuk mengeluarkan upaya yang lebih besar yang kemudian membawa pada kinerja yang lebih tinggi (Yoon & Jong Gyu Park, 2023). Lebih jauh lagi, karyawan yang berorientasi pembelajaran mungkin akan memilih tugasnya sesuai dengan tujuannya, sehingga memaksimalkan tingkat kesuksesan karyawan (Broekema et al., 2019). Dengan memiliki orientasi pembelajaran, seorang karyawan akan menikmati proses dalam menemukan bagaimana bekerja secara efektif (Ro et al., 2021). Karyawan yang memiliki orientasi pembelajaran memiliki hasrat yang kuat untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka secara berkesinambungan dan mereka menerima sesuatu sebagai kesempatan untuk mengembangkan kompetensi mereka (Wilhelm et al., 2019).

Kim (2018) menyatakan bahwa orientasi pembelajaran akan meningkatkan kinerja inovasi dan membuat karyawan menjadi lebih efektif. Ada tiga indikator penting yang membentuk orientasi pembelajaran yaitu

komitmen untuk belajar, terbuka terhadap pemikiran baru dan kebersamaan visi (Ekhsan et al., 2020) sedangkan menurut (Zaenudin & Prasetyaninghayu, 2018) pembelajaran memotivasi individu untuk mendapatkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman baru, dan fokus pada peningkatan kompetensi dan kemampuan mereka sendiri menjelajahi pengetahuan atau keterampilan baru.

Orientasi belajar dapat diukur melalui, keinginan sumber daya manusia untuk belajar, kemampuan sumber daya manusia dalam menyelesaikan tantangan dan juga kemampuan sumber daya manusia untuk menerima perubahan dan hal-hal yang baru dalam pekerjaan (Kumar et al., 2020). Karyawan yang relatif rendah dalam kinerja akan menjadi efektif apabila dimotivasi dan diberdayakan melalui orientasi pembelajaran untuk bekerja cerdas dan keras (Broekema et al., 2019).

2.4. Hubungan Antar Variable

2.4.1. Pengaruh Orientasi Pembelajaran Terhadap *Knowledge Sharing*

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran memiliki pengaruh signifikan terhadap praktik berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dalam organisasi (Klaus North, 2018). Orientasi pembelajaran, yang mencerminkan komitmen organisasi untuk terus belajar, beradaptasi, dan meningkatkan kapabilitas, menciptakan budaya yang mendorong individu untuk berbagi pengetahuan mereka dengan rekan kerja (Shah et al., 2020).

Penelitian oleh (Yoon & Jong Gyu Park, 2023) menekankan bahwa orientasi pembelajaran dapat membangun kepercayaan dan kolaborasi, yang merupakan

elemen penting dalam knowledge sharing. Selain itu, menurut (Hermawan & Hindrawati, 2019) individu dalam organisasi yang memiliki orientasi pembelajaran cenderung lebih terbuka terhadap pembelajaran bersama dan berbagi informasi, karena mereka melihat nilai strategis dari pertukaran pengetahuan dalam mendukung inovasi dan produktivitas. Dengan demikian, orientasi pembelajaran tidak hanya mendorong pengumpulan pengetahuan, tetapi juga memperkuat aliran informasi yang efektif di antara anggota organisasi.

H1 : Semakin baik orientasi pembelajaran maka semakin baik pula *knowledge Sharing*.

2.4.2. Pengaruh Orientasi Pembelajaran Terhadap Innovativeness

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran memiliki pengaruh signifikan terhadap praktik berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dalam organisasi (Ismail et al., 2019). Orientasi pembelajaran, yang mencerminkan komitmen organisasi untuk terus belajar, beradaptasi, dan meningkatkan kapabilitas, menciptakan budaya yang mendorong individu untuk berbagi pengetahuan mereka dengan rekan kerja (Šlogar, 2022). Beberapa peneliti lain juga mengkonfirmasi hasil penelitian terkait orientasi pembelajaran terhadap daya inovasi (*innovativeness*) (Eljasik-Swoboda et al., 2019; Gattermann Perin & Hoffmann Sampaio, 2020; Kosgei et al., 2015).

H2 : Semakin baik orientasi pembelajaran maka semakin baik pula kapabilitas inovasi.

2.4.3. Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Inovasi

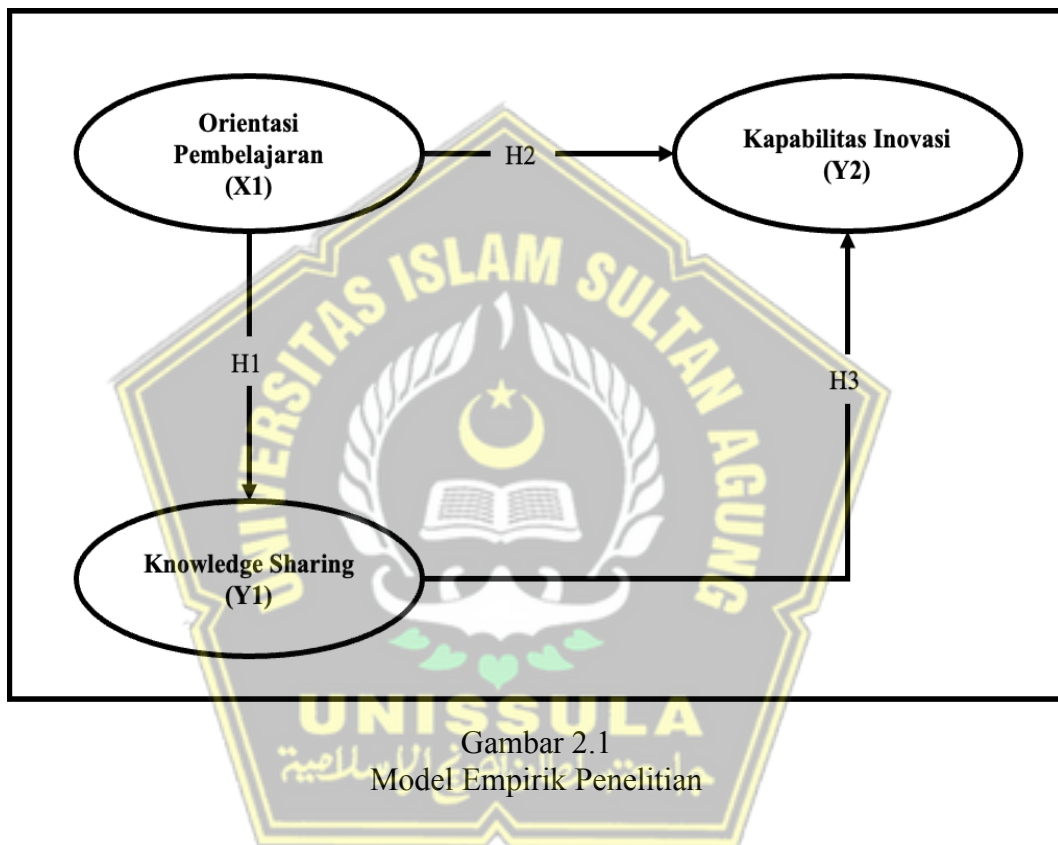
Pembagian pengetahuan di dalam suatu organisasi memiliki kemampuan untuk membentuk budaya kerjasama di mana informasi dapat saling diberikan dan diterima antar individu (Kmieciak, 2020b). Aktivitas berbagi pengetahuan memegang peran kunci dalam mendukung inovasi dan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Fenema, 2016). Berbagi pengetahuan dianggap sebagai tindakan terkait yang memberikan akses informasi kepada karyawan dengan memanfaatkan pengetahuan di dalam struktur organisasi (S. K. Singh et al., 2021).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan dapat menjadi pendorong yang efektif dalam meningkatkan kapabilitas inovasi (Almulhim, 2020; Fayyaz et al., 2021; Nham et al., 2020). Proses berbagi pengetahuan yang efektif memiliki dampak positif terhadap pembelajaran di tingkat organisasi maupun individu, yang pada akhirnya mempercepat dan meningkatkan kualitas inovasi produk (S. K. Singh et al., 2021). Sejumlah literatur telah menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memberikan peluang bagi individu, tim, dan organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka serta menciptakan ide dan inovasi baru (Khraishi et al., 2023). Manajemen pengetahuan, pembelajaran organisasi, dan keragaman tenaga kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan inovasi serta memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan kinerja karyawan (Castaneda & Cuellar, 2020).

Dengan demikian maka hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : Semakin tinggi *knowledge sharing* seseorang maka akan semakin tinggi kapabilitas inovasinya.

2.5. Model Empirik



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 yaitu orientasi pembelajaran, *knowledge sharing* terhadap *innovativeness*.

3.2. 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 di 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 yang diteliti yaitu orientasi pembelajaran, *knowledge sharing* terhadap *innovativeness*.

b. Data Sekunder

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

3.3. 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)

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Sampel adalah besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan *Bea dan Cukai* Tipe Madya Pabean Tanjung Emas 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 :

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

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel secara sengaja atau dengan pertimbangan tertentu. Peneliti memilih responden berdasarkan kriteria-kriteria khusus yang telah ditentukan sebelumnya dan dianggap mampu memberikan informasi yang relevan, akurat, dan sesuai dengan tujuan penelitian. Penggunaan *purposive sampling* didasarkan pada asumsi bahwa tidak semua anggota populasi memiliki informasi atau pengalaman yang sesuai dengan fokus penelitian. Oleh karena itu, hanya individu yang memenuhi kriteria tertentu yang dijadikan sampel. Kriteria ini bisa berupa karakteristik demografis, pengalaman, posisi, atau pengetahuan spesifik yang relevan dengan topik yang dikaji.

Dengan menggunakan teknik ini, peneliti dapat memperoleh data yang lebih terarah dan mendalam, meskipun jumlah sampelnya terbatas. Tujuan utama dari pendekatan ini bukan untuk menggeneralisasi hasil penelitian ke seluruh populasi, melainkan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam dari individu-individu yang memiliki pengalaman atau pengetahuan yang tepat.

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 135 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Pemilihan responden dilakukan dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Berstatus sebagai pegawai aktif, baik struktural maupun fungsional.

- 2) Telah bekerja minimal 1 tahun, agar memiliki pemahaman terhadap budaya kerja, proses pembelajaran, serta mekanisme berbagi pengetahuan di lingkungan organisasi.
- 3) Terlibat atau pernah terlibat dalam kegiatan inovasi atau pengembangan kinerja unit kerja, baik secara formal maupun informal.
- 4) Bersedia untuk menjadi responden dan mengisi kuesioner secara objektif.

3.5. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Variable dalam penelitian ini adalah Kemampuan inovasi; berbagi pengetahuan, budaya kerja presisi, pendidikan kepolisian dan kinerja personel. Adapun indikator dari variabel penelitian tersebut dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 3.1
Definisi Operasional dan Indikator

No	Variabel/Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1	Kapabilitas inovasi kemampuan dalam mengembangkan produk atau jasa sesuai dengan permintaan pasar dengan cara menerapkan proses- proses secara tepat serta cepat dalam menanggapi perubahan teknologi maupun kesempatan tidak terduga yang dilakukan pesaing.	1) menekankan kemampuan menerapkan kreativitas untuk memecahkan masalah; 2) menghasilkan cara kerja baru 3) kreativitas untuk meningkatkan kinerja.	(Lin, 2007)
2	<i>Knowledge sharing</i> proses saling berbagi informasi, keterampilan, atau pengalaman antara individu atau kelompok dalam organisasi untuk meningkatkan pembelajaran, inovasi, dan kinerja bersama.	1) Membagikan secara sukarela 2) Berkomunikasi dengan semua orang 3) Mendapat segala informasi dengan mudah dan bebas	(Wang & Wang, 2012)

- | | | |
|--|--|--------------------------------------|
| <p>3 Orientasi belajar
komitmen dan sikap proaktif individu
atau organisasi untuk terus
meningkatkan pengetahuan,
keterampilan, dan kompetensi melalui
pembelajaran berkelanjutan guna
beradaptasi dengan perubahan dan
mencapai keunggulan.</p> | <p>1) komitmen untuk belajar,
2) terbuka terhadap
pemikiran baru
3) kebersamaan visi</p> | <p>(Kosgei
et al.,
2015)</p> |
|--|--|--------------------------------------|
-

3.6. 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 manifestnya. 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.

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

- 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.

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

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 sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest di skala *zeromeans* dan unitvarian sama dengan satu sehingga parameter 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 :

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

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *kweight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel

laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

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

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

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square* test untuk relevansi prediktif, *t-statistik* dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

b. Pengujian Hipotesis

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

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

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

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

2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi

(two tailed) nilai $t^{\text{tabel}} = 1,996$

$Df = (n-k)$

3) Kriteria pengujian

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

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

c. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outermodel* dengan indikator reflektif 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

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Penelitian ini melibatkan 135 pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas sebagai responden. Gambaran profil responden disajikan melalui data statistik hasil penyebaran kuesioner. Seluruh responden bersedia mengisi kuesioner selama pelaksanaan lapangan, sehingga diperoleh 135 lembar kuesioner yang terisi secara lengkap dan siap digunakan untuk analisis data penelitian.

Deskripsi terkait responden penelitian ini dapat dijelaskan dalam empat karakteristik, yaitu berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa keraj yang dipaparkan berikut ini:

4.1.1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden penelitian ini dapat dideskripsikan berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	92	68.1
Wanita	43	31.9
Total	135	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan hasil deskripsi responden pada Tabel 4.1, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah pria yaitu 92 orang (68,1%), sedangkan wanita berjumlah 43 orang (31,9%). Komposisi ini

menggambarkan bahwa pegawai di lingkungan Bea dan Cukai masih didominasi oleh laki-laki, yang sejalan dengan karakteristik pekerjaan yang sering menuntut mobilitas tinggi, pengawasan lapangan, serta ketahanan fisik. Namun, proporsi perempuan yang mencapai hampir sepertiga menunjukkan peran penting perempuan dalam mendukung administrasi, pelayanan, maupun fungsi teknis. Keseimbangan peran gender ini dapat memperkaya variasi perspektif dalam penyelesaian tugas dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan..

4.1.2. Usia

Karakteristik responden penelitian ini dapat dideskripsikan berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
25 - 30 tahun	34	25.2
31 - 40 tahun	51	37.8
41 - 50 tahun	39	28.9
51 - 60 tahun	11	8.1
Total	135	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Dari sisi usia, responden terbanyak berada pada rentang usia 31–40 tahun yaitu 51 orang (37,8%), diikuti kelompok usia 41–50 tahun sebanyak 39 orang (28,9%), usia 25–30 tahun sebanyak 34 orang (25,2%), dan sisanya 11 orang (8,1%) berusia 51–60 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada pada fase usia produktif, dengan energi dan pengalaman yang relatif seimbang. Dominasi usia menengah (31–40 tahun) mencerminkan stabilitas

tenaga kerja yang sudah matang secara keterampilan namun tetap adaptif terhadap perubahan, sehingga berpotensi besar dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi.

4.1.3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden penelitian ini dapat dideskripsikan berdasarkan faktor tingkat pendidikan sebagai berikut:

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Diploma	12	8.9
S1	99	73.3
S2	24	17.8
Total	135	100.0

Sumber : Hasil Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat diperoleh informasi bahwa sebagian besar pegawai berpendidikan S1 yaitu 99 orang (73,3%), kemudian S2 sebanyak 24 orang (17,8%), dan Diploma 12 orang (8,9%). Tingginya proporsi lulusan S1 dan S2 menunjukkan kualitas sumber daya manusia yang relatif baik, sehingga mendukung kemampuan analisis, penguasaan regulasi, serta inovasi dalam menjalankan fungsi pelayanan dan pengawasan. Hal ini sejalan dengan tuntutan pekerjaan di Bea dan Cukai yang membutuhkan keahlian teknis dan administrasi, serta pemahaman hukum dan perdagangan internasional. Semakin tinggi pendidikan pegawai, semakin besar pula peluang terciptanya ide-ide baru untuk perbaikan proses kerja.

4.1.4. Lama Bekerja

Karakteristik responden penelitian ini dapat dideskripsikan berdasarkan faktor masa kerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Data Karakteristik Responden Menurut Lama Bekerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1 -10 tahun	29	21.5
11 - 20 tahun	51	37.8
21 - 30 tahun	39	28.9
> 30 tahun	16	11.9
Total	135	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Ditinjau dari lama bekerja, responden paling banyak memiliki masa kerja 11–20 tahun sebanyak 51 orang (37,8%), disusul oleh masa kerja 21–30 tahun sebanyak 39 orang (28,9%), masa kerja 0–10 tahun sebanyak 29 orang (21,5%), dan yang lebih dari 30 tahun sebanyak 16 orang (11,9%). Komposisi ini menggambarkan bahwa mayoritas pegawai sudah berpengalaman cukup panjang, sehingga memiliki pemahaman mendalam terhadap prosedur dan tantangan organisasi. Kehadiran pegawai dengan masa kerja di atas 20 tahun juga penting untuk menjaga kesinambungan pengetahuan institusional. Sementara itu, keberadaan pegawai baru dengan masa kerja kurang dari 10 tahun memberi potensi pembaruan ide dan adaptasi teknologi. Kombinasi senioritas dan generasi baru ini dapat meningkatkan sinergi, meskipun perlu diatur agar tidak terjadi kesenjangan pola pikir yang dapat memengaruhi efektivitas kerja.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Melalui pendekatan analisis deskriptif, diperoleh

informasi mengenai pola respons dan kecenderungan responden terhadap item-item indikator yang digunakan sebagai alat ukur variabel dalam penelitian ini. Hasil analisis ini memungkinkan identifikasi tren serta distribusi jawaban responden secara umum, sehingga memberikan gambaran awal yang kritis dalam memahami karakteristik variabel yang diteliti.

Data dijelaskan dengan memberikan bobot penilaian untuk setiap pernyataan dalam kuesioner. Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Cukup Setuju (CS) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1. Selanjutnya dari skala tersebut akan dibentuk kategorisasi data menjadi 3 kelompok. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

- a. Skor tertinggi = 5
- b. Skor terendah = 1
- c. Rentang = Skor tertinggi – skor terendah = 5 - 1 = 4
- d. Interval kelas = Range / banyak kategori = 4/3 = 1,33

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, 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 secara lengkap disajikan berikut ini:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
1	Orientasi pembelajaran	3.88		Tinggi

a.	komitmen untuk belajar,	3.93	0.71	Tinggi
b.	terbuka terhadap pemikiran baru	3.94	0.79	Tinggi
c.	kebersamaan visi	3.79	0.71	Tinggi
2	Knowledge sharing	3.89		Tinggi
a.	Membagikan secara sukarela	3.83	0.89	Tinggi
b.	Berkomunikasi dengan semua orang	3.93	0.81	Tinggi
c.	Mendapat segala informasi dengan mudah dan bebas	3.92	0.80	Tinggi
3	Kapabilitas inovasi	3.94		Tinggi
a.	menekankan kemampuan menerapkan kreativitas untuk memecahkan masalah;	3.93	0.77	Tinggi
b.	menghasilkan cara kerja baru	3.92	0.69	Tinggi
c.	kreativitas untuk meningkatkan kinerja.	3.96	0.71	Tinggi

Berdasarkan data pada Tabel 4.5 dapat diketahui secara keseluruhan, nilai rata-rata orientasi pembelajaran berada pada kategori tinggi dengan mean keseluruhan sekitar 3,89. Nilai tertinggi terdapat pada indikator terbuka terhadap pemikiran baru (3,94), yang menunjukkan bahwa pegawai relatif mudah menerima ide baru dalam menunjang pekerjaannya. Sementara itu, nilai terendah ada pada indikator kebersamaan visi (3,79), yang mengindikasikan masih ada ruang untuk memperkuat keselarasan tujuan bersama antar pegawai. Secara umum, hasil ini mencerminkan bahwa budaya belajar sudah terbentuk dengan baik, namun peningkatan pada aspek visi bersama akan semakin memperkuat kinerja kolektif.

Knowledge sharing diukur dengan tiga indikator diperoleh rata-rata keseluruhan berada pada 3,89, yang berarti praktik berbagi pengetahuan di lingkungan kerja berlangsung dengan cukup baik. Indikator dengan nilai tertinggi adalah berkomunikasi dengan semua orang (3,93), yang menandakan komunikasi

terbuka sudah relatif berjalan lancar. Sebaliknya, indikator dengan nilai terendah adalah membagikan secara sukarela (3,83), yang memperlihatkan bahwa sebagian pegawai masih belum sepenuhnya proaktif dalam membagikan pengalaman atau pengetahuannya. Hal ini menunjukkan bahwa budaya knowledge sharing sudah kuat, namun perlu dorongan lebih lanjut untuk meningkatkan inisiatif pribadi dalam berbagi pengetahuan tanpa harus diminta.

Kapabilitas inovasi diukur melalui tiga indikator diperoleh rata-rata keseluruhan mencapai 3,94, yang merupakan nilai paling tinggi dibandingkan variabel lain. Indikator dengan mean tertinggi adalah kreativitas untuk meningkatkan kinerja (3,96), menegaskan bahwa pegawai memiliki orientasi kuat untuk berinovasi dalam meningkatkan efektivitas kerja. Nilai terendah ada pada indikator menghasilkan cara kerja baru (3,92), meskipun perbedaannya relatif kecil. Secara umum, temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan inovatif pegawai cukup baik, terutama dalam konteks peningkatan kinerja, meski pengembangan metode kerja baru masih perlu terus ditingkatkan.

Secara umum, ketiga variabel menunjukkan nilai mean di atas 3,67 yang berarti termasuk pada kriteria tinggi/baik. Hal ini menandakan bahwa responden menilai tinggi orientasi pembelajaran, knowledge sharing, maupun kapabilitas inovasi. Variabel kapabilitas inovasi menempati posisi tertinggi, yang berarti pegawai cenderung lebih menonjol dalam kreativitas untuk meningkatkan kinerja dibandingkan aspek berbagi pengetahuan maupun orientasi belajar. Namun, adanya indikator terendah pada kebersamaan visi dan inisiatif berbagi sukarela

menunjukkan perlunya intervensi manajerial untuk memperkuat budaya kolaborasi dan kebersamaan tujuan

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghozali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif diindikasikan dinilai berdasarkan korelasi antara item score komponen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk

penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5..

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

1. Evaluasi Validitas Konvergen Orientasi pembelajaran (X1)

Pengukuran variabel Orientasi pembelajaran pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Orientasi pembelajaran menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran *outer loading* bagi konstruk Orientasi pembelajaran.

Tabel 4.9
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel *Orientasi pembelajaran* (X1)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
X1_ 1	Komitmen untuk belajar,	0.720	Valid
X1_ 2	Terbuka terhadap pemikiran baru	0.930	Valid
X1_ 3	Kebersamaan visi	0.858	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Orientasi pembelajaran memiliki nilai loading faktor berada di atas 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,720 – 0,930. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Orientasi pembelajaran (X1) mampu dijelaskan secara baik atau dapat

disebut valid oleh indikator Komitmen untuk belajar, Terbuka terhadap pemikiran baru dan Kebersamaan visi .

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Knowledge sharing

Pengukuran variabel Knowledge sharing pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Knowledge sharing menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Knowledge sharing.

Tabel 4.10
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Knowledge sharing (Y1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y11	Membagikan secara sukarela	0.881	Valid
Y12	Berkomunikasi dengan semua orang	0.950	Valid
Y13	Mendapat segala informasi dengan mudah dan bebas	0.938	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Knowledge sharing (Y1) memiliki nilai loading faktor berada di atas angka 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,881 – 0,950. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Knowledge sharing (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Membagikan secara sukarela, Berkomunikasi dengan semua orang, dan Mendapat segala informasi dengan mudah dan bebas.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kapabilitas inovasi

Variabel Kapabilitas inovasi pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator. Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kapabilitas inovasi.

Tabel 4.11
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kapabilitas inovasi (Y2)

Kode	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y2_1	Menekankan kemampuan menerapkan kreativitas untuk memecahkan masalah;	0.752	Valid
Y2_2	Menghasilkan cara kerja baru	0.890	Valid
Y2_3	Kreativitas untuk meningkatkan kinerja	0.882	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kapabilitas inovasi (Y2) berada di atas angka 0,700 yaitu pada rentang nilai 0,752 – 0,890. Atas dasar hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel Kapabilitas inovasi (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Menekankan kemampuan menerapkan kreativitas untuk memecahkan masalah; Menghasilkan cara kerja baru, serta Kreativitas untuk meningkatkan kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

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

1. **Fornell Lacker Criterion**

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

Tabel 4.12
Matrik *Fornell Lacker Criterion*

	Kapabilitas inovasi	Knowledge sharing	Orientasi Pembelajaran
Kapabilitas inovasi	0.844		
Knowledge sharing	0.606	0.924	
Orientasi Pembelajaran	0.532	0.550	0.841

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik.

Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi 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 4.13
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Knowledge sharing <-> Kapabilitas inovasi	0.708
Orientasi Pembelajaran <-> Kapabilitas inovasi	0.648
Orientasi Pembelajaran <-> Knowledge sharing	0.639

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten.

Tabel 4.13
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kapabilitas inovasi	Knowledge sharing	Orientasi Pembelajaran
X1 1	0.310	0.402	0.720
X1 2	0.581	0.540	0.930
X1 3	0.403	0.431	0.858
Y1 1	0.599	0.881	0.539
Y1 2	0.546	0.950	0.506
Y1 3	0.526	0.938	0.472
Y2 1	0.752	0.494	0.500
Y2 2	0.890	0.518	0.420
Y2 3	0.882	0.516	0.420

Hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading di atas menunjukkan nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri bernilai positif dan lebih besar daripada dengan konstruk lainnya. Hal ini berarti bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS), kriteria reliabilitas dan validitas konstruk digunakan untuk memastikan bahwa model pengukuran akurat dan dapat

dipercaya. Berikut penjelasan singkat mengenai Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), dan Average Variance Extracted (AVE):

- a. *Cronbach alpha*. Kriteria ini digunakan untuk mengukur konsistensi internal item-item dalam suatu konstruk, menunjukkan sejauh mana item-item tersebut mengukur konsep yang sama. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).
- b. *Composite Reliability*. Mengukur reliabilitas internal konstruk dengan mempertimbangkan bobot indikator (loading) dalam model PLS. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- c. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.

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

Tabel 4.14
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kapabilitas inovasi	0.794	0.880	0.712
Knowledge sharing	0.913	0.946	0.853
Orientasi Pembelajaran	0.789	0.877	0.707

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih

dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Berdasarkan hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas di atas, maka dapat diambil kesimpulan yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinieritas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinieritas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.15
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Knowledge sharing -> Kapabilitas inovasi	1.435
Orientasi Pembelajaran -> Kapabilitas inovasi	1.435
Orientasi Pembelajaran -> Knowledge sharing	1.000

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Berdasarkan hasil yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa nilai VIF untuk semua variabel berada di bawah angka 5. Ini menunjukkan bahwa dalam model yang dibangun tidak terdapat masalah multikolinieritas. Oleh karena itu, analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

4.4. Pengujian Goodness of Fit

Uji kriteria *Goodness of Fit* (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R²) dan Q² (model relevansi prediktif).

4.4.1. R-square (R²)

R² mengukur proporsi varians variabel dependen (endogen) yang dijelaskan oleh variabel independen (eksogen) dalam model struktural. Ini menunjukkan kekuatan prediktif model. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R²) untuk kedua variabel endogen.

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

	R-square
Kapabilitas inovasi	0.424
Knowledge sharing	0.303

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.16 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kapabilitas inovasi sebesar 0,424.

Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kapabilitas inovasi dapat dijelaskan oleh variabel Orientasi pembelajaran dan Knowledge sharing sebesar 42,4%, sedangkan sisanya 57,6% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel *Knowledge sharing* bernilai 0,303. Artinya *Knowledge sharing* dapat dipengaruhi oleh Orientasi pembelajaran sebesar 30,3% dan sisanya 69,7% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. Q-Square (Q²)

Q² mengukur relevansi prediktif model, yaitu kemampuan model untuk memprediksi data di luar sampel yang digunakan (*out-of-sample prediction*). Q² dihitung menggunakan prosedur blindfolding di SEM-PLS. Nilai Q-Square (Q²) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya.

Besaran Q² memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk. Nilai Q² > 0 menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika Q² < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Penjelasan lainnya yaitu nilai Q² sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan

lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q-Square

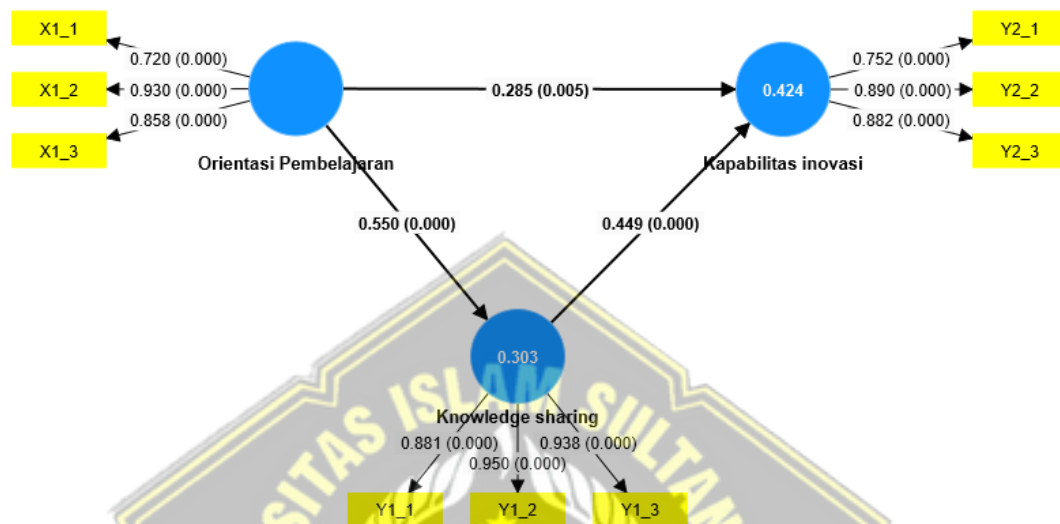
	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kapabilitas inovasi	405.00 0	287.265	0.291
Knowledge sharing	405.00 0	303.691	0.250

Perhitungan Q-square (Q²) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,291 untuk variabel Kapabilitas inovasi dan pada variabel Knowledge sharing didapatkan nilai Q square sebesar 0,250. Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (moderat). Nilai semuanya berada Q² di atas 0, menunjukkan bahwa model struktural mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Orientasi pembelajaran terhadap Kapabilitas inovasi melalui mediasi *Knowledge sharing* sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS* v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.

Inner Model SEM-PLS

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

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

Tabel 4.18
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values

Knowledge sharing -> Kapabilitas inovasi	0.449	0.451	0.104	4.309	0.000
Orientasi Pembelajaran -> Kapabilitas inovasi	0.285	0.284	0.102	2.790	0.005
Orientasi Pembelajaran -> Knowledge sharing	0.550	0.553	0.064	8.653	0.000

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

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

1. Pengujian Hipotesis 1

H1: Semakin baik orientasi pembelajaran maka semakin baik pula knowledge Sharing.

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,550. Nilai ini membuktikan bahwa Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap Knowledge sharing. Hasil ini semakin meyakinkan karena nilai t hitung sebesar 8,653 lebih besar dari nilai t tabel 1,96, dengan nilai p sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya, orientasi pembelajaran yang dimiliki pegawai mampu mendorong terbentuknya Knowledge sharing yang lebih kuat. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa “Semakin baik orientasi pembelajaran maka semakin baik pula knowledge Sharing.” dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2

H2: Semakin baik orientasi pembelajaran maka semakin baik pula kapabilitas inovasi.

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,285. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap Kapabilitas inovasi. Hasil ini juga diperkuat dari nilai uji t yang diperoleh sebesar 2,790, lebih besar dari nilai ttabel 1,96, serta nilai signifikansi p sebesar $0,005 < 0,05$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan orientasi pembelajaran terhadap Kapabilitas inovasi. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa “Semakin baik orientasi pembelajaran maka semakin baik pula kapabilitas inovasi.” dapat **diterima**.

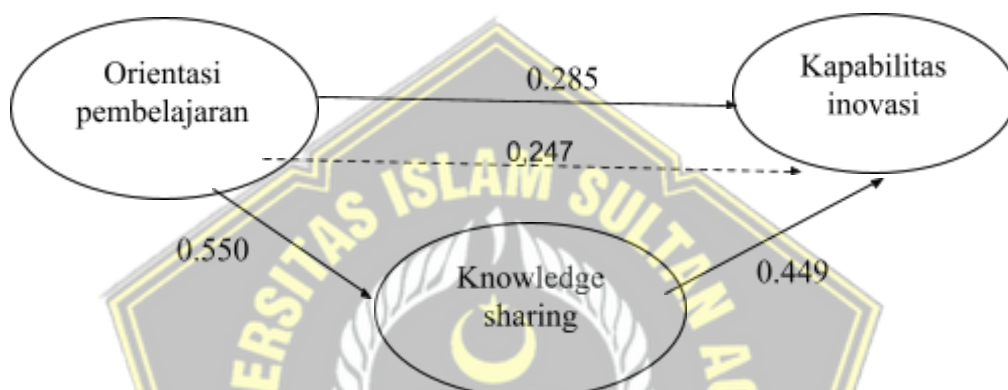
3. Pengujian Hipotesis 3

H3: Semakin tinggi knowledge sharing seseorang maka akan semakin tinggi kapabilitas inovasinya.

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,449. Nilai ini menunjukkan bahwa Knowledge sharing berpengaruh positif terhadap Kapabilitas inovasi. Hal ini diperkuat dengan nilai t hitung sebesar 4,309 yang lebih besar dari ttabel 1,96, serta nilai p sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil ini membuktikan bahwa semakin tinggi Knowledge sharing, maka semakin baik pula Kapabilitas inovasi pegawai. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “Semakin tinggi knowledge sharing seseorang maka akan semakin tinggi kapabilitas inovasinya” dapat **diterima**.

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Orientasi pembelajaran terhadap Kapabilitas inovasi melalui mediasi Knowledge sharing

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Orientasi pembelajaran) terhadap variabel endogen (Kapabilitas inovasi) melalui variabel intervening, yaitu variabel Knowledge sharing. Pengaruh tidak langsung Orientasi pembelajaran terhadap Kapabilitas inovasi melalui mediasi *Knowledge sharing* digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.

Koefisien Jalur Pengaruh Orientasi pembelajaran terhadap Kapabilitas inovasi melalui Knowledge sharing

Keterangan :

————— : Pengaruh langsung

- - - - - : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
--	---------------------	-----------------	----------------------------	--------------------------	----------

Orientasi Pembelajaran -> Knowledge sharing -> Kapabilitas inovasi	0.247	0.252	0.073	3.390	0.001
--	-------	-------	-------	-------	-------

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

Pengaruh mediasi *Knowledge sharing* dalam kaitan variabel Orientasi pembelajaran terhadap Kapabilitas inovasi diketahui sebesar 0,247. Hasil uji *indirect effect* menghasilkan besaran t-hitung 3,390 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,001 < 0,05$. Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa Knowledge sharing memediasi pengaruh Orientasi pembelajaran terhadap Kapabilitas inovasi.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa orientasi pembelajaran menumbuhkan sikap terbuka terhadap pembelajaran, rasa ingin tahu, dan kesediaan menerima umpan balik. Proses ini meningkatkan knowledge sharing, dimana akan mempercepat akumulasi ide, memperkaya basis pengetahuan organisasi, dan memungkinkan recombination yaitu penggabungan ide lama menjadi solusi baru. Selanjutnya hal ini akan memperkuat kapabilitas inovasi karena pengetahuan kolektif memungkinkan penciptaan ide, tim lebih cepat menemukan solusi kreatif dan melaksanakan tujuan yang terarah terarah.

4.6. Pembahasan

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

4.6.1. Orientasi pembelajaran terhadap *knowledge Sharing*

Penelitian ini membuktikan bahwa Orientasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge sharing*. Artinya, orientasi pembelajaran yang dimiliki pegawai mampu mendorong terbentuknya *Knowledge sharing* yang lebih kuat. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran memiliki pengaruh signifikan terhadap praktik berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dalam (Shah et al., 2020). Pengukuran variabel Orientasi pembelajaran pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator yaitu indikator Komitmen untuk belajar, Terbuka terhadap pemikiran baru dan Kebersamaan visi. Ketiga aspek tersebut terbukti memiliki kontribusi signifikan terhadap *Knowledge sharing* yang dalam penelitian ini diukur dari tiga indikator yaitu indikator Membagikan secara sukarela, Berkomunikasi dengan semua orang, dan Mendapat segala informasi dengan mudah dan bebas.

Hasil pengukuran menunjukkan bahwa pada variabel *Orientasi Pembelajaran*, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Terbuka terhadap pemikiran baru*. Sementara itu, pada variabel *Knowledge Sharing*, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Berkomunikasi dengan semua orang*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi keterbukaan individu atau organisasi terhadap pemikiran baru, maka semakin baik pula kemampuan mereka dalam menjalin komunikasi dengan berbagai pihak. Artinya, budaya keterbukaan dalam menerima ide, gagasan, maupun wawasan baru akan mendorong

terciptanya interaksi yang lebih luas dan berkualitas, sehingga mempermudah proses pertukaran pengetahuan di lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi dan komunikasi saling memperkuat, dimana keterbukaan menjadi fondasi bagi komunikasi yang efektif dalam mendukung pembelajaran bersama.

Di sisi lain, hasil pengukuran juga menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel *Orientasi Pembelajaran* adalah *Komitmen untuk belajar*, sedangkan pada variabel *Knowledge Sharing* adalah *Membagikan secara sukarela*. Hal ini mencerminkan bahwa semakin tinggi komitmen individu untuk belajar secara konsisten, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk secara sukarela membagikan pengetahuan kepada orang lain. Artinya, semangat belajar yang kuat tidak hanya bermanfaat bagi pengembangan diri, tetapi juga mendorong tumbuhnya sikap proaktif dalam berbagi pengetahuan tanpa paksaan. Dengan demikian, peningkatan komitmen belajar akan berdampak langsung pada penguatan budaya berbagi pengetahuan yang berlandaskan kesadaran dan tanggung jawab bersama.

4.6.2. Orientasi pembelajaran terhadap kapabilitas inovasi.

Penelitian ini membuktikan bahwa Orientasi pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kapabilitas inovasi. Artinya, orientasi pembelajaran yang dimiliki pegawai mampu mendorong terbentuknya Kapabilitas inovasi yang lebih kuat. Penelitian oleh (Yoon &

Jong Gyu Park, 2023) menekankan bahwa orientasi pembelajaran dapat membangun kepercayaan dan kolaborasi, yang merupakan elemen penting dalam knowledge sharing.

Pengukuran variabel Orientasi pembelajaran pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator yaitu indikator Komitmen untuk belajar, Terbuka terhadap pemikiran baru dan Kebersamaan visi. Ketiga aspek tersebut terbukti memiliki kontribusi signifikan terhadap kapabilitas inovasi pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator yaitu indikator Menekankan kemampuan menerapkan kreativitas untuk memecahkan masalah; Menghasilkan cara kerja baru, serta Kreativitas untuk meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada variabel Orientasi Pembelajaran, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *terbuka terhadap pemikiran baru*. Sementara itu, pada variabel Kapabilitas Inovasi, indikator dengan nilai tertinggi adalah *menghasilkan cara kerja baru*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi keterbukaan individu maupun organisasi terhadap ide-ide atau pemikiran baru, maka semakin besar pula kemampuan untuk menciptakan cara kerja yang inovatif. Artinya, keterbukaan terhadap gagasan segar menjadi fondasi penting dalam mendorong lahirnya metode atau prosedur kerja baru yang lebih efektif. Dengan kata lain, organisasi yang mengembangkan budaya belajar terbuka dan adaptif terhadap perubahan akan lebih mudah menghasilkan inovasi kerja yang relevan dan aplikatif.

Di sisi lain, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel Orientasi Pembelajaran adalah *komitmen untuk belajar*, sedangkan pada variabel Kapabilitas Inovasi adalah *menekankan kemampuan menerapkan kreativitas untuk memecahkan masalah*. Hasil ini mencerminkan bahwa rendahnya komitmen untuk belajar akan berdampak pada lemahnya kemampuan dalam mengaplikasikan kreativitas guna menyelesaikan persoalan. Artinya, semakin tinggi komitmen individu maupun organisasi dalam menjalani proses pembelajaran secara berkelanjutan, maka semakin kuat pula kemampuan mereka dalam memanfaatkan kreativitas sebagai solusi atas berbagai tantangan yang dihadapi. Dengan demikian, membangun komitmen belajar yang konsisten merupakan prasyarat untuk meningkatkan keterampilan problem solving yang berbasis pada pemikiran kreatif.

4.6.3. Knowledge sharing terhadap kapabilitas inovasinya.

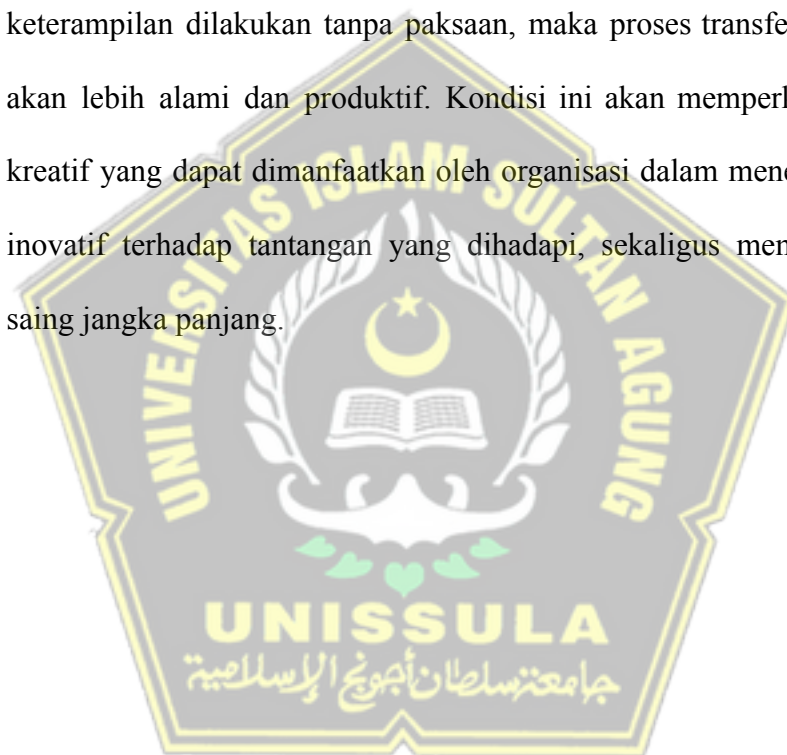
Penelitian ini menunjukkan bahwa *Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap Kapabilitas inovasi. Hasil ini membuktikan bahwa semakin tinggi *Knowledge sharing*, maka semakin baik pula Kapabilitas inovasi pegawai. Beberapa peneliti lain juga mengkonfirmasi hasil penelitian terkait orientasi pembelajaran terhadap daya inovasi (*innovativeness*) (Eljasik-Swoboda et al., 2019; Gattermann Perin & Hoffmann Sampaio, 2020).

Pengukuran Variabel *Knowledge sharing* dalam penelitian ini diukur dari tiga indikator yaitu indikator Membagikan secara sukarela, Berkomunikasi dengan semua orang, dan Mendapat segala informasi dengan mudah dan bebas. Ketiga aspek tersebut terbukti memiliki kontribusi signifikan terhadap kapabilitas inovasi pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator yaitu indikator Menekankan kemampuan menerapkan kreativitas untuk memecahkan masalah; Menghasilkan cara kerja baru, serta Kreativitas untuk meningkatkan kinerja.

Hasil pengukuran menunjukkan bahwa pada variabel *knowledge sharing*, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *berkomunikasi dengan semua orang*, sedangkan pada variabel *kapabilitas inovasi*, indikator tertinggi adalah *menghasilkan cara kerja baru*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kemampuan individu maupun kelompok dalam berkomunikasi secara terbuka dengan seluruh pihak, maka semakin besar pula peluang organisasi untuk mampu menciptakan cara kerja baru yang lebih efektif. Artinya, komunikasi yang luas, terbuka, dan tidak terbatas hanya pada kelompok tertentu akan mendorong pertukaran ide yang lebih beragam, sehingga melahirkan inovasi berupa metode atau prosedur kerja yang lebih efisien dan adaptif terhadap perubahan.

Sementara itu, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel *knowledge sharing* adalah *membagikan secara sukarela*, dan pada

variabel *kapabilitas inovasi* adalah *menekankan kemampuan menerapkan kreativitas untuk memecahkan masalah*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kesediaan individu untuk berbagi pengetahuan secara sukarela, maka semakin baik pula kemampuan organisasi dalam menekankan penerapan kreativitas untuk menyelesaikan permasalahan. Artinya, ketika budaya berbagi informasi, pengalaman, maupun keterampilan dilakukan tanpa paksaan, maka proses transfer pengetahuan akan lebih alami dan produktif. Kondisi ini akan memperkaya basis ide kreatif yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi dalam menemukan solusi inovatif terhadap tantangan yang dihadapi, sekaligus memperkuat daya saing jangka panjang.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh orientasi pembelajaran dan *knowledge sharing* terhadap kapabilitas inovasi. Berdasarkan pembahasan hasil penelitian maka jawaban atas pertanyaan penelitian adalah sebagaimana berikut :

1. Hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa *orientasi pembelajaran* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen untuk terus belajar, keterbukaan terhadap pemikiran baru, serta adanya kesamaan visi di antara pegawai mampu memperkuat praktik berbagi pengetahuan dalam organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi orientasi pembelajaran yang dimiliki pegawai, semakin kokoh pula budaya *knowledge sharing* yang terbangun.
2. Penelitian ini membuktikan bahwa *orientasi pembelajaran* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *kapabilitas inovasi*. Artinya, ketika pegawai memiliki orientasi belajar yang kuat, hal tersebut akan mendorong peningkatan kemampuan dalam menerapkan kreativitas untuk memecahkan masalah, menghasilkan cara kerja baru, serta mengembangkan ide-ide kreatif yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap *kapabilitas inovasi*. Hal ini berarti semakin tinggi kesediaan pegawai untuk membagikan pengetahuan secara sukarela, semakin baik kemampuan mereka dalam berkomunikasi dengan berbagai pihak, dan semakin mudah akses terhadap informasi, maka semakin besar pula potensi pegawai dalam meningkatkan kapabilitas inovasi. Dengan kata lain, praktik *knowledge sharing* yang optimal akan menjadi katalis bagi terciptanya inovasi yang berkelanjutan di lingkungan kerja.
4. Hasil penelitian mediasi menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran mendorong keterbukaan, rasa ingin tahu, dan kesediaan menerima umpan balik, sehingga memperkuat proses *knowledge sharing*. Kondisi tersebut mempercepat terbentuknya ide, memperkaya pengetahuan organisasi, dan memungkinkan penggabungan pengetahuan lama menjadi solusi baru. Pada akhirnya, akumulasi dan pertukaran pengetahuan ini meningkatkan kapabilitas inovasi karena tim mampu menghasilkan ide kreatif, menemukan solusi dengan lebih cepat, dan mencapai tujuan secara lebih terarah.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkuat pemahaman bahwa *orientasi pembelajaran* merupakan salah satu faktor penting dalam membentuk *knowledge sharing*. Temuan ini menegaskan bahwa budaya keterbukaan terhadap ide, gagasan, dan wawasan baru akan memperkuat kualitas interaksi antarindividu dalam organisasi, sehingga

proses pertukaran pengetahuan dapat berlangsung lebih efektif. Hal ini memperluas teori tentang hubungan antara pembelajaran dan komunikasi, di mana keterbukaan menjadi prasyarat utama bagi terciptanya budaya berbagi pengetahuan yang sehat dan berkesinambungan. Dengan demikian, orientasi pembelajaran tidak hanya dilihat sebagai sarana pengembangan kapasitas individu, tetapi juga sebagai fondasi terbentuknya sikap proaktif untuk berbagi pengetahuan berbasis kesadaran kolektif.

Lebih lanjut, hasil penelitian membuktikan bahwa *orientasi pembelajaran* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *kapabilitas inovasi*. Temuan ini memperkaya teori inovasi dengan menunjukkan bahwa komitmen belajar yang konsisten akan meningkatkan kemampuan individu maupun organisasi dalam menciptakan cara kerja baru, sekaligus memperkuat keterampilan problem solving berbasis kreativitas. Orientasi pembelajaran yang terbuka dan adaptif terhadap perubahan dapat diposisikan sebagai variabel kunci yang menjembatani proses pembelajaran berkelanjutan dengan lahirnya inovasi kerja yang aplikatif. Oleh karena itu, secara teoritis, hasil ini menggarisbawahi bahwa orientasi pembelajaran merupakan landasan fundamental dalam kerangka pengembangan inovasi organisasi.

Selain itu, penelitian ini juga menegaskan bahwa *knowledge sharing* berperan penting dalam memperkuat *kapabilitas inovasi*. Temuan ini sejalan dengan teori berbasis sumber daya (*resource-based view*), di mana pengetahuan yang dikelola melalui komunikasi terbuka dan kesediaan

berbagi secara sukarela menjadi modal intelektual yang bernilai strategis bagi organisasi. Ketika pengetahuan dibagikan tanpa paksaan, transfer informasi berlangsung lebih alami, produktif, dan memperkaya basis ide kreatif. Hal ini menunjukkan bahwa knowledge sharing merupakan mekanisme yang tidak hanya mempercepat difusi pengetahuan, tetapi juga memfasilitasi terbentuknya solusi inovatif yang adaptif terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan penguatan teoretis bahwa praktik knowledge sharing yang optimal berfungsi sebagai katalis utama dalam pengembangan inovasi berkelanjutan dan keunggulan kompetitif jangka panjang.

5.3. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil pengukuran nilai Loading dari masing-masing variabel dapat disusun implikasi manajerial sebagaimana berikut :

1. Terkait variabel orientasi pembelajaran indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *kuantitas*, sedangkan yang terendah adalah *komitmen untuk belajar*. Hal ini mengimplikasikan bahwa organisasi perlu mempertahankan kualitas praktik pembelajaran yang sudah berjalan dengan baik dalam aspek kuantitas, namun secara bersamaan harus meningkatkan komitmen individu maupun kelompok untuk terus belajar secara konsisten. Upaya peningkatan dapat dilakukan melalui pemberian motivasi, insentif pembelajaran, maupun pengembangan budaya belajar berkelanjutan di lingkungan kerja dengan membuka ruang evaluasi

terbuka antara atasan–bawahan maupun antarpegawai, sehingga setiap individu terbiasa menerima dan memberikan masukan konstruktif.

2. Pada variabel *knowledge sharing*, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *berkomunikasi dengan semua orang*, sementara indikator dengan nilai terendah adalah *membagikan secara sukarela*. Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi dalam berbagi pengetahuan telah cukup baik, namun aspek kesukarelaan masih lemah. Implikasinya, organisasi perlu membangun lingkungan kerja yang mendorong keterbukaan dan rasa ingin tahu melalui komunikasi yang transparan, forum diskusi rutin, serta budaya yang menerima umpan balik tanpa stigma. Selain itu, organisasi perlu menciptakan insentif atau penghargaan bagi pegawai yang secara aktif membagikan pengetahuan, misalnya melalui sistem penilaian kinerja, program *knowledge champion*, atau pengakuan formal dalam rapat dan kegiatan organisasi. Untuk memperkuat perilaku berbagi informasi, organisasi juga dapat mengembangkan mekanisme berbagi pengetahuan yang terstruktur, seperti platform digital internal, sesi *sharing* mingguan, atau dokumentasi praktik terbaik (*best practices*). Langkah-langkah operasional ini penting untuk menumbuhkan kesadaran bahwa berbagi pengetahuan bukan hanya aktivitas tambahan, tetapi merupakan bagian strategis dalam mendukung kinerja kolektif dan memperkuat kapabilitas inovasi organisasi.
3. Pada *kapabilitas inovasi* memperlihatkan bahwa indikator tertinggi adalah *menghasilkan cara kerja baru*, sedangkan indikator terendah adalah

menekankan kemampuan menerapkan kreativitas untuk memecahkan masalah. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun organisasi sudah mampu menghasilkan cara kerja baru, kemampuan dalam menerapkan kreativitas untuk menyelesaikan persoalan masih perlu ditingkatkan. Secara operasional, peningkatan kapabilitas inovasi dapat didukung melalui langkah-langkah seperti penyelenggaraan program pengembangan keterampilan berpikir kreatif dan pemecahan masalah, pelatihan inovasi berbasis praktik (*hands-on innovation training*), serta pemberian ruang dan kesempatan bagi pegawai untuk mengeksplorasi ide-ide baru dalam menyelesaikan tantangan pekerjaan. Langkah-langkah ini memungkinkan orientasi pembelajaran terimplementasi secara nyata dalam aktivitas kerja sehari-hari.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil:

1. Nilai koefisien determinasi (R-square) pada model variabel *knowledge sharing* sebesar 0,303, yang berarti *knowledge sharing* hanya dapat dijelaskan oleh *orientasi pembelajaran* sebesar 30,3%. Sementara itu, 69,7% variasi lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diakomodasi dalam model penelitian ini.
2. Keterbatasan jumlah dan cakupan responden juga menjadi perhatian. Penelitian ini hanya melibatkan responden dalam lingkup tertentu

sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan ke populasi yang lebih luas.

3. Keterbatasan metode penelitian juga menjadi salah satu kelemahan. Penggunaan metode survei dengan instrumen kuesioner tertutup memungkinkan adanya bias subjektivitas responden serta keterbatasan dalam menggali informasi yang lebih mendalam.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian ini, terdapat beberapa arah penelitian mendatang yang dapat dilakukan:

1. Penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel-variabel lain yang berpotensi memengaruhi *knowledge sharing* maupun *kapabilitas inovasi*, seperti budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, maupun dukungan teknologi digital.
2. Penelitian ini masih terbatas pada jumlah responden yang relatif kecil dengan cakupan tertentu. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan responden baik secara jumlah maupun variasi, misalnya lintas sektor, lintas wilayah, atau lintas jenis organisasi.
3. Penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed methods*), yaitu dengan menggabungkan survei kuantitatif dengan metode kualitatif seperti wawancara mendalam, FGD (Focus Group Discussion), atau observasi.

4. Penelitian di masa depan juga dapat dilakukan dengan desain longitudinal untuk melihat dinamika pengaruh *orientasi pembelajaran* dan *knowledge sharing* terhadap *kapabilitas inovasi* dalam jangka waktu tertentu.



Daftar Pustaka

- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2022). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 32(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100854>
- Almulhim, A. F. (2020). Linking knowledge sharing to innovative work behaviour: The role of psychological empowerment. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 549–560. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO9.549>
- Anand, A., & Singh, M. D. (2011). Understanding knowledge management. *International Journal of Engineering Science and Technology*, 3(2), 926–939.
- Astrini, N. J., Rakhmawati, T., Sumaedi, S., Bakti, I. G. M. Y., Yarmen, M., & Damayanti, S. (2020). Innovativeness, Proactiveness, and Risk-taking: Corporate Entrepreneurship of Indonesian SMEs. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 722(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/722/1/012037>
- Broekema, W., Porth, J., Steen, T., & Torenvlied, R. (2019). Public leaders' organizational learning orientations in the wake of a crisis and the role of public service motivation. *Safety Science*, 113(March 2018), 200–209. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2018.11.002>
- 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>
- Castaneda, D. I., Manrique, L. F., & Cuellar, S. (2018). Is organizational learning being absorbed by knowledge management? A systematic review. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 299–325. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0041>
- Chen, W., Zhu, X., Sun, S., Liao, S., & Guo, Z. (2021). The Impact of Employees' Psychological Capital on Innovative Work Behavior: The Chain Mediating Effect of Knowledge Donating and Knowledge Collecting. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.761399>
- den Hertog, P., van der Aa, W., & de Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: Towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21(4), 490–514. <https://doi.org/10.1108/09564231011066123>
- Dupont, L. (2019). Agile innovation: Creating value in uncertain environments. *Journal of Innovation Economics & Management*, n° 28(1), 1–5. <https://doi.org/10.3917/jie.028.0001>
- Ekhsan, M., Badrianto, Y., Fahlevi, M., & Rabiah, A. S. (2020). *Analysis of the Effect of Learning Orientation, Role of Leaders and Competence to Employee Performance Front Office the Sultan Hotel Jakarta*.
- Eljasik-Swoboda, T., Rathgeber, C., & Hasenauer, R. (2019). Assessing technology readiness for artificial intelligence and machine learning based innovations. *DATA 2019 - Proceedings of the 8th International Conference on Data Science, Technology and Applications*, 281–288. <https://doi.org/10.5220/0007946802810288>

- Fayyaz, A., Chaudhry, B. N., & Fiaz, M. (2021). Upholding knowledge sharing for organization innovation efficiency in Pakistan. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–17. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010004>
- Fenema, van. (2016). Managing inter-organizational knowledge sharing. In *The Journal of Strategic Information Systems* (Vol. 25, Issue 1).
- Gattermann Perin, M., & Hoffmann Sampaio, C. (2020). THE RELATIONSHIP BETWEEN LEARNINGz ORIENTATION AND INNOVATION. *REAd-Special Issue*, 36(6).
- Gyemang, M. D., & Emeagwali, O. L. (2020). The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on competitive performance in telecommunication industry. *Management Science Letters*, 10(7), 1533–1542. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.013>
- Haq, M. Z. U., Gu, M., & Huo, B. (2021). Enhancing supply chain learning and innovation performance through human resource management. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(3), 552–568. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2019-0534>
- Hermawan, I., & Hindrawati, G. (2019). Knowledge-Based Active Interaction as a Mediation of Social Media in Establishing Work Performance: A Learning Perspective. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(10). www.ijicc.net
- Huie, C. P., Cassaberry, T., & Rivera, A. K. (2020). The Impact of Tacit Knowledge Sharing on Job Performance. *International Journal on Social and Education Sciences*, 2(1).
- Ismail, Narsa, I. M., & Basuki. (2019). The effect of market orientation, innovation, organizational learning and entrepreneurship on firm performance. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(3), 1–13.
- Khraishi, A., Paulraj, A., Huq, F., & Seepana, C. (2023). Knowledge management in offshoring innovation by SMEs: role of internal knowledge creation capability, absorptive capacity and formal knowledge-sharing routines. *Supply Chain Management*, 28(2), 405–422. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2021-0256>
- Kim, J. Y. (2018). *The Structural Relationship among Learning Goal Orientation, Creativity, Working Smart, Working Hard, and Work Performance of Salespersons*. 90–107.
- Klaus North, G. K. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning*. (Springer Texts in Business and Economics, Ed.). Springer Netherlands.
- Kmieciak, R. (2020a). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- Kmieciak, R. (2020b). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- Kosgei, N. C., Chenuos, N., Kosgei, M., & Loice, C. (2015). LEARNING ORIENTATION AND INNOVATIVENESS OF SMALL AND MICRO

- ENTERPRISES. In *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research* (Vol. 3, Issue 5). <https://www.researchgate.net/publication/367560993>
- Kumar, V., Jabarzadeh, Y., Jeihouni, P., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Learning Orientation and Innovation Performance: The Mediating Role of Operations Strategy and Supply Chain Integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(4), 457–474.
- Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Marta Peris-Ortiz, Mayer Rainiero Cabrera-Flores, Arturo Serrano-Santoyo, & Elias G. Carayannis. (2019). *Innovation, Technology, and Knowledge Management : CUltural and Creative Industries, a path to Entrepreneurship and Innovation* (Vol. 1). Springer. <http://www.springer.com/series/8124>
- Mohamed Battour, Mohamed Salaheldeen, Khalid Mady, & Avraam Papasthopoulos. (2022). Conceptualizing a Model for the Effect of Entrepreneurial Digital Competencies and Innovation Capability on the Tourism Entrepreneurship Performance in UAE. *International Conference on Information Systems and Intelligent Applications*, 541–566.
- Mulyana, ., Assegaff, M., & Wasitowati, . (2015). Pengaruh Knowledge Donating dan Knowledge Collecting terhadap Innovation Capability Kasus Pengembangan UKM Batik di Provinsi Jawa Tengah-Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 14(3), 246–264. <https://doi.org/10.12695/jmt.2015.14.3.2>
- Nham, T. P., Tran, N. H., & Nguyen, H. A. (2020). Knowledge sharing and innovation capability at both individual and organizational levels: An empirical study from Vietnam’s telecommunication companies. *Management and Marketing*, 15(2), 275–301. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0017>
- Noerchoidah, N.-, Nurdina, N., & Aripriabowo, T. (2022). Orientasi Pembelajaran Dan Perilaku Kerja Inovatif (Peran Efikasi Diri Kreatif Pada UKM). *MANAJERIAL*, 9(01), 16. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v9i01.3105>
- Palumian, Y., Gunawan, K. A., Tarigan, Z. J. H., & Umbara, A. N. (2021). The Role of Knowledge Sharing and Learning Orientation in Improving Innovative Work Behavior among Millennials in Indonesia. *A International Journal of Business Studies*, 4(1), 74–84.
- Panahi, S., Jason Watson, & Helen Partridge. (2012). Social Media and Tacit Knowledge Sharing: Developing a Conceptual Model. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 64, 095-1102.
- Phorncharoen, I. (2020). Influence of market orientation, learning orientation, and innovativeness on operational performance of real estate business. *International Journal of Engineering Business Management*, 12. <https://doi.org/10.1177/1847979020952672>
- Ro, Y. J., Yoo, M., Koo, Y., & Song, J. H. (2021). The roles of learning orientation: structural determinants for improving knowledge sharing with committed and satisfied employees. *Industrial and Commercial Training*, 53(1), 60–76. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2019-0094>

- Roca González, C., & Díaz Fernández, I. (2020). INNOVATION CAPABILITIES: ANALYSIS FOR THE BIOTECH INDUSTRY IN CUBA. *International Journal of Cuban Studies*, 2(1), 97–119. www.plutojournals.com/ijcs/
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(4), 260–265. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>
- Shah, S. I., Shahjehan, A., Afsar, B., Afridi, S. A., & Saeed, B. Bin. (2020). The dynamics of leader technical competence, subordinate learning, and innovative work behaviors in high-tech, knowledge-based industry. *Economic Research-Ekonomiska Istrazivanja*, 33(1), 623–638. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1699140>
- Singh, P. K. (2018). Knowledge strategy, sharing behavior and performance: Reviewing a knowledge-oriented approach. *Management Research Review*, 41(3), 395–411. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2017-0001>
- Singh, S. K., Mazzucchelli, A., Vessal, S. R., & Solidoro, A. (2021). Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing. *Journal of International Management*, 27(1). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100830>
- Šlogar, H. (2022). Learning orientation impact, innovativeness and business performance in Croatian companies. *Strategic Management*, 27(1), 22–33. <https://doi.org/10.5937/straman2110003s>
- Songkajorn, Y., Aujirapongpan, S., Jiraphanumes, K., & Pattanasing, K. (2022). Organizational Strategic Intuition for High Performance: The Role of Knowledge-Based Dynamic Capabilities and Digital Transformation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030117>
- Stauffer, D. (2016). Personal innovativeness as a predictor of entrepreneurial value creation. *International Journal of Innovation Science*, 8(1), 4–26. <https://doi.org/10.1108/IJIS-03-2016-001>
- Terziovski, M. (2010). Research notes and commentaries innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-based view. In *Strategic Management Journal* (Vol. 31, Issue 8, pp. 892–902). <https://doi.org/10.1002/smj.841>
- Vu, H. M. (2020). A review of dynamic capabilities, innovation capabilities, entrepreneurial capabilities and their consequences. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 485–494. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.485>
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Wilhelm, S., Förster, R., & Zimmermann, A. B. (2019). Implementing competence orientation: Towards constructively aligned education for sustainable development in university-level teaching-and-learning. *Sustainability (Switzerland)*, 11(7). <https://doi.org/10.3390/su11071891>

- Yoon, S. W., & Jong Gyu Park. (2023). Employee's intention to share knowledge: the impacts of learning organization culture and learning goal orientation. . *International Journal of Manpower* , 44(2), 231–246.
- Zaenudin, Z., & Prasetyaninghayu, A. N. N. (2018). Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Learning Orientation Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 19(2), 154. <https://doi.org/10.30659/ekobis.19.2.154-170>

