

# **PENGETAHUAN, PERILAKU KERJA INOVATIF, BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA SDM**

## **Tesis**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen



**Disusun oleh :**  
MOHAMMAD REZA IRFANI  
NIM. 20402400649

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
2025**

## LEMBAR PENGESAHAN

### PENGETAHUAN, PERILAKU KERJA INOVATIF, BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA SDM

Disusun Oleh:

MOHAMMAD REZA IRFANI  
NIM. 20402400649

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

Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 01 Desember 2025

**UNISGILA**  
Pembimbing  
جامعة سلطان احمد الإسلامية  
Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM

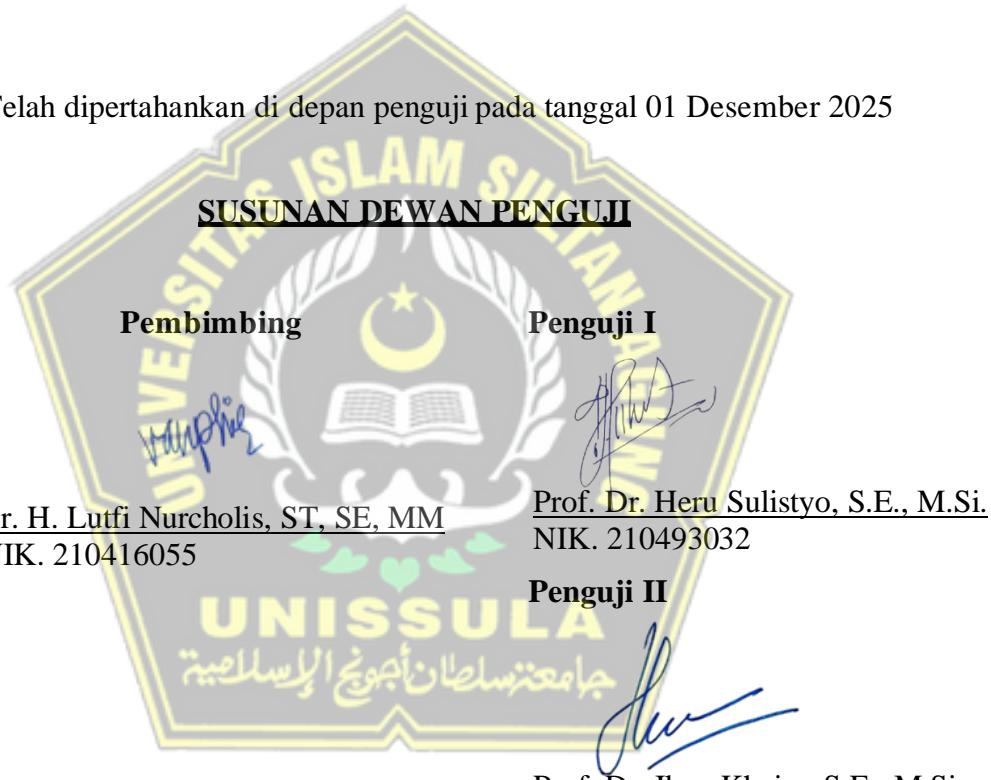
NIK. 210416055

## LEMBAR PENGUJIAN

### PENGETAHUAN, PERILAKU KERJA INOVATIF, BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA SDM

Disusun oleh :  
MOHAMMAD REZA IRFANI  
NIM. 20402400649

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 01 Desember 2025



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:

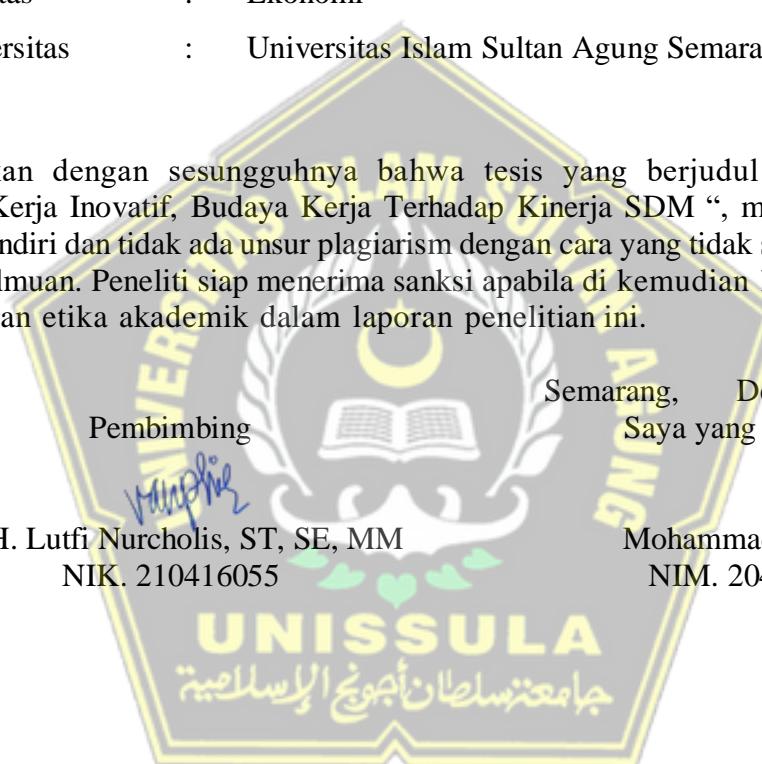
Nama : Mohammad Reza Irfani  
NIM : 20402400649  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengetahuan, Perilaku Kerja Inovatif, Budaya Kerja Terhadap Kinerja SDM “, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing  
Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM  
NIK. 210416055

Semarang, Desember 2025  
Saya yang menyatakan,

Mohammad Reza Irfani  
NIM. 20402400649



## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : MOHAMMAD REZA IRFANI  
NIM : 20402400649  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Pengetahuan, Perilaku Kerja Inovatif, Budaya Kerja Terhadap Kinerja SDM; Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentiga 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, Desember 2025  
Yang menyatakan

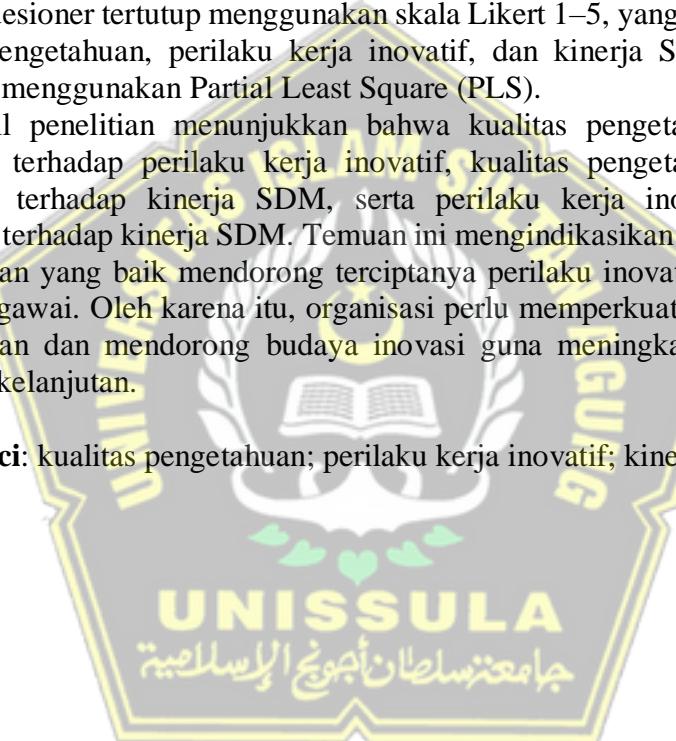
Mohammad Reza Irfani  
NIM. 20402400649

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif dan kinerja sumber daya manusia (SDM), serta pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kinerja SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN dan Non-ASN sebanyak 203 SDM, dengan jumlah sampel 135 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan metode convenience sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert 1–5, yang mencakup variabel kualitas pengetahuan, perilaku kerja inovatif, dan kinerja SDM. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, kualitas pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, serta perilaku kerja inovatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengelolaan pengetahuan yang baik mendorong terciptanya perilaku inovatif dan peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat sistem manajemen pengetahuan dan mendorong budaya inovasi guna meningkatkan kinerja SDM secara berkelanjutan.

**Kata kunci:** kualitas pengetahuan; perilaku kerja inovatif; kinerja SDM.

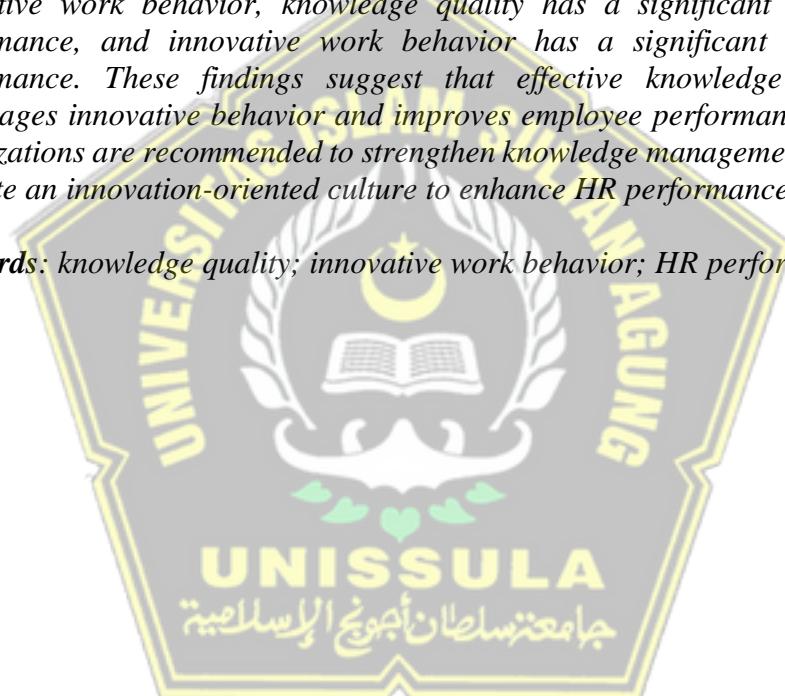


## ABSTRACT

*This study aims to analyze the effect of knowledge quality on innovative work behavior and human resource (HR) performance, as well as the effect of innovative work behavior on HR performance at the Customs and Excise Supervision and Service Office Type Madya Pabean A Semarang. This research uses an associative explanatory design with a quantitative approach. The population consists of all civil servants and non-civil servants totaling 203 employees, with a sample of 135 respondents determined using the Slovin formula. The sampling technique employed is non-probability sampling with convenience sampling. Data were collected using closed-ended questionnaires with a Likert scale of 1–5, covering knowledge quality, innovative work behavior, and HR performance variables. Data analysis was conducted using Partial Least Square (PLS).*

*The results indicate that knowledge quality has a significant effect on innovative work behavior, knowledge quality has a significant effect on HR performance, and innovative work behavior has a significant effect on HR performance. These findings suggest that effective knowledge management encourages innovative behavior and improves employee performance. Therefore, organizations are recommended to strengthen knowledge management systems and promote an innovation-oriented culture to enhance HR performance sustainably.*

**Keywords:** knowledge quality; innovative work behavior; HR performance.



## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengetahuan, Perilaku Kerja Inovatif, Budaya Kerja Terhadap Kinerja SDM”. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya tesis ini merupakan anugerah dan karunia dari Allah SWT yang patut disyukuri. Segala proses yang telah dilalui hingga tahap akhir ini tentu tidak terlepas dari bantuan, dukungan, doa, serta dorongan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si, selaku dosen pembimbing sekaligus Dekan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah dengan sabar dan penuh perhatian memberikan arahan, bimbingan, dan masukan selama proses penulisan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, atas motivasi dan arahannya selama menjalani perkuliahan.
3. Seluruh dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula atas ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan dengan tulus selama masa studi.

4. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah membantu kelancaran proses administrasi dan akademik selama masa perkuliahan.
5. Pimpinan dan seluruh pegawai KPPBC TMP A Semarang atas bantuan dan kerja sama dalam pengumpulan data penelitian ini.
6. Istri tercinta, Maulidia Laela Insani, serta anakku tersayang, Alyssa Historia Rahmadiza, yang senantiasa menjadi sumber semangat, cinta, dan kebahagiaan dalam setiap langkah perjuangan ini.
7. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Unissula Tahun 2024, khususnya kelas 80L, atas kebersamaan, semangat, dan dukungan selama menjalani perjalanan akademik bersama.

Semoga segala bentuk kebaikan dan dukungan yang telah diberikan menjadi amal jariyah yang mendapat balasan terbaik dari Allah SWT.

*Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

**UNISSULA**

جامعة سلطان عبد العزiz الإسلامية Semarang, Desember 2025

Penulis

Mohammad Reza Irfani

## Daftar Isi

Halaman Judul .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
LEMBAR PENGUJIAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
Daftar Isi .....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1.    Latar Belakang Masalah .....	1
1.2.    Perumusan Permasalahan .....	3
1.3.    Tujuan Penelitian .....	4
1.4.    Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>6</b>
2.1.    Kinerja SDM .....	6
2.2.    Kualitas Pengetahuan .....	7
2.3.    Perilaku Kerja Inovatif (Innovative Work Behaviour) .....	9
2.4.    Pengaruh antar variable dan perumusan hipotesis .....	11
2.5.    Model Empirik Penelitian .....	13
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>15</b>
3.1.    Jenis Penelitian .....	15
3.2.    Populasi dan Sampel .....	15
3.3.    Sumber Data .....	17
3.4.    Metode Pengumpulan Data .....	18
3.5.    Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator .....	19
3.6.    Tehnik Analisis .....	20
<b>BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>27</b>
4.1.    Deskripsi Responden .....	27

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian .....	31
4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	34
4.4. Pengujian Goodness of Fit.....	43
4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model) .....	45
4.6. Pembahasan .....	51
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>58</b>
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian .....	58
5.2. Implikasi Teoritis .....	59
5.3. Implikasi Praktis .....	60
5.4. Limitasi Hasil Penelitian.....	61
5.5. Agenda Penelitian Mendatang .....	61
Daftar Pustaka.....	63
Lampiran 1 Kuestioner .....	69
Lampiran 2. Deskripsi Responden.....	73
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian .....	74
Lampiran 4. Full Model PLS .....	75
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran) .....	76
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model ( <i>Goodness of fit</i> ).....	78
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural).....	79



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Perubahan digital yang pesat dalam berbagai sektor membawa dampak signifikan, termasuk pada sektor kepabeanan dan cukai, yang kini menghadapi tantangan besar dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi. Di Direktorat Bea Cukai, pengembangan regulasi kepabeanan dan cukai menjadi semakin kompleks seiring dengan penerapan sistem digital yang mempengaruhi proses administrasi dan pengawasan di setiap lini. Implementasi teknologi digital yang lebih maju memerlukan sistem yang lebih efisien, transparan, dan dapat diakses dengan lebih cepat, sehingga perubahan ini menuntut adaptasi yang cepat dalam hal regulasi dan pelatihan sumber daya manusia (SDM).

Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh SDM Direktorat Bea Cukai adalah kebutuhan untuk menguasai teknologi baru yang digunakan dalam proses-proses kepabeanan dan cukai. Sistem digital yang terus berkembang menuntut kemampuan teknis yang lebih tinggi, mulai dari penggunaan perangkat lunak untuk pelaporan, monitoring, hingga pengawasan transaksi secara online. Tidak hanya itu, pengembangan regulasi yang sesuai dengan teknologi digital memerlukan pemahaman yang mendalam tentang aspek hukum dan kebijakan baru yang berkaitan dengan penggunaan teknologi dalam operasional kepabeanan.

Kualitas pengetahuan menjadi faktor kunci dalam menentukan kinerja organisasi (Waheed & Kaur, 2016). Kualitas pengetahuan yang tinggi dan relevan

dengan perkembangan zaman memungkinkan pegawai untuk beradaptasi dengan cepat, meningkatkan efisiensi kerja, dan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dan pelaku usaha (Corral de Zubielqui et al., 2019).

Relevansi pengetahuan dengan perkembangan zaman menjadi hal yang sangat penting, terutama dalam hal adaptasi terhadap perubahan teknologi, seperti penggunaan teknologi blockchain dan *Internet of Things* (IoT), serta perubahan regulasi dan kebijakan global (Tseng, 2016). Pengetahuan yang *up-to-date* membantu pegawai dalam pengambilan keputusan yang tepat, meningkatkan inovasi dan efisiensi kerja, serta memberikan layanan publik yang lebih baik (Lodhi et al., 2017).

Selain itu, pengetahuan yang berkualitas turut berperan penting dalam meningkatkan kemampuan analitis dan kemampuan memecahkan masalah, yang merupakan komponen utama dari kompetensi profesional (Han et al., 2018). Keterampilan tersebut membantu pegawai dalam menelaah informasi yang kompleks, mengantisipasi kemungkinan munculnya masalah, serta merumuskan solusi yang tepat dan efisien, sehingga mampu memperkuat kapasitas organisasi dalam memberikan pelayanan secara maksimal.

Penelitian sebelumnya terkait peran pengetahuan terhadap kinerja masih menyisakan kontroversi. Diantaranya adalah hasil penelitian yang menyatakan bahwa pengetahuan sejatinya tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, karena sebagian pengetahuan tidak dapat dengan mudah untuk dibagikan (Manaf et al., 2018) namun penelitian lain menyatakan bahwa pengetahuan

memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja dari sektor public di UAE (Al Ahbabi et al., 2019).

Knowledge bukan satu satunya aspek yang mempengaruhi kinerja pelayanan, namun, kemampuan untuk terus-menerus menghasilkan inovasi dalam produk, layanan, dan proses kerja juga merupakan aspek krusial bagi organisasi (Prakash, 2019). Jong & Hartog (2008) mendefinisikan Perilaku Kerja Inovatif sebagai perilaku individu yang bertujuan untuk memulai dan dengan sengaja memperkenalkan (dalam peran kerja, kelompok, atau organisasi) ide, proses, produk, atau prosedur baru dan bermanfaat.

Perilaku kerja inovatif merujuk pada kemampuan dan keinginan pegawai untuk menghasilkan ide-ide baru, metode kerja yang lebih efisien, dan solusi kreatif terhadap berbagai masalah yang dihadapi. Sementara itu, iklim inisiatif menggambarkan suasana kerja di mana pegawai didorong dan diberdayakan untuk mengambil inisiatif, berani mencoba hal-hal baru, dan berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan.

## 1.2. Perumusan Permasalahan

Selain adanya fenomena gap diatas, dan perbedaan penelitian antara peran kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan sehingga rumusan permasalahan dalam studi ini adalah “Kualitas Pengetahuan dalam meningkatkan kinerja SDM melalui Perilaku Kerja Inovatif” Sehingga pertanyaan yang muncul (*research question*) adalah :

1. Bagaimana pengaruh Kualitas Pengetahuan terhadap perilaku inovasi kerja?

2. Bagaimana pengaruh kualitas Pengetahuan terhadap kinerja SDM?
3. Bagaimana pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap kinerja SDM?

### 1.3. Tujuan Penelitian

- 1) Mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas Pengetahuan terhadap perilaku inovasi kerja
- 2) Mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas Pengetahuan terhadap kinerja SDM
- 3) Mengetahui dan menganalisis pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap kinerja SDM

### 1.4. Manfaat Penelitian

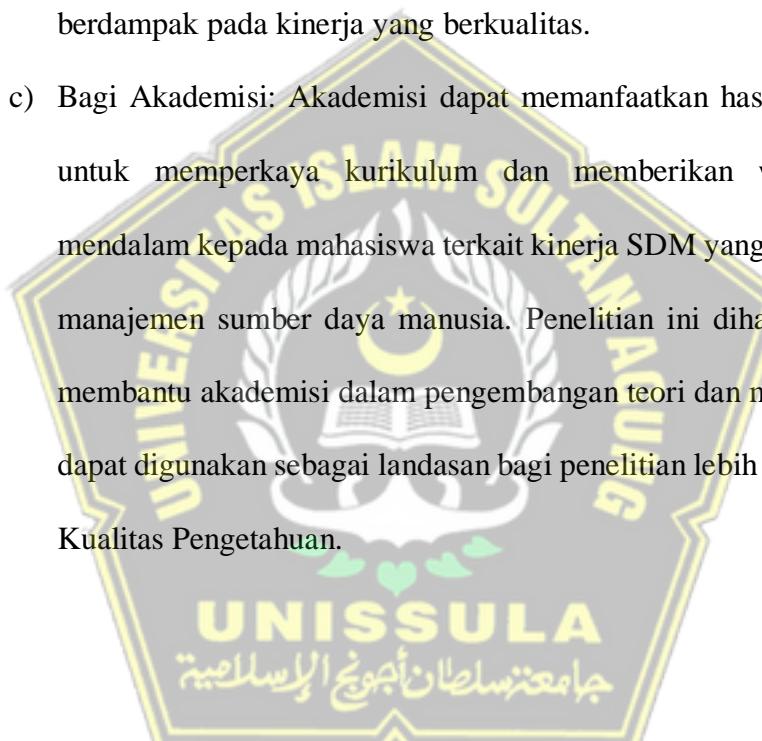
Manfaat yang diperoleh dalam penelitian yang akan dilaksanakan ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi pemikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Integrasi teoritis ini dapat membantu memahami bagaimana variabel-variabel tersebut berinteraksi dan memengaruhi satu sama lain dalam mendukung peningkatan kinerja.

#### 2. Manfaat Praktis

- a) Bagi Individu: Penelitian ini dapat memberikan wawasan kepada individu mengenai faktor-faktor yang dapat mendorong kinerja SDM yang berkualitas.
- b) Bagi Organisasi: Dengan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana Kualitas Pengetahuan dapat mendorong perilaku kerja inovatif, organisasi dapat mulai menata kembali budaya kerja yang berdampak pada kinerja yang berkualitas.
- c) Bagi Akademisi: Akademisi dapat memanfaatkan hasil penelitian ini untuk memperkaya kurikulum dan memberikan wawasan lebih mendalam kepada mahasiswa terkait kinerja SDM yang berkualitas dan manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini diharapkan mampu membantu akademisi dalam pengembangan teori dan model baru yang dapat digunakan sebagai landasan bagi penelitian lebih lanjut di bidang Kualitas Pengetahuan.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

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

Kinerja atau performa adalah gambaran mengenai sejauh mana pencapaian pelaksanaan program, kegiatan, atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam perencanaan strategis organisasi (Simamora, 2006). Kinerja SDM adalah hasil kerja atau prestasi kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh SDM dalam suatu periode waktu tertentu saat melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Sedarmayanti, 2017). Kinerja sumber daya manusia merupakan hasil dari kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan ide seorang pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya (Yulianti, 2015). Menurut (Sudiantha et al., 2017) kunci keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi sangat terkait dengan kinerja sumber daya manusia.

Untuk memaksimalkan kinerja sumber daya manusia, penting adanya kerjasama antara pegawai dan pimpinan di berbagai kelompok dalam organisasi (Zaenudin & Prasetyaninghayu, 2018). Kinerja sumber daya manusia didefinisikan sebagai kemampuan sumber daya manusia dalam menyelesaikan tugasnya dengan dukungan dari pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang dimilikinya serta sebagai hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Sudiro, 2021).

Kemudian, (Sedarmayanti, 2017) mengidentifikasi beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia, seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, perlunya pengawasan, dan pengaruh interpersonal.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kinerja SDM (Sumber Daya Manusia) merujuk pada tingkat efektivitas dan efisiensi individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka di tempat kerja. Kinerja sumber daya manusia diukur dengan indikator utama, yaitu kualitas, kuantitas, perlunya pengawasan, dan pengaruh interpersonal(Mathis & John H. Jackson, 2012).

## **2.2. Kualitas Pengetahuan**

Menurut Kulkarni et al. (2007), kualitas pengetahuan adalah konten yang berharga dan berguna bagi organisasi. Soo et al. (2004) menilai kualitas pengetahuan berdasarkan seberapa sering pengetahuan tersebut digunakan, seberapa bermanfaat, dan seberapa inovatifnya. Nonaka (1991) menggambarkan kualitas pengetahuan sebagai pengetahuan yang tepat, memenuhi kebutuhan, dan akurat.

Kualitas pengetahuan juga bisa diartikan sebagai sejauh mana ide, logika, hubungan, dan situasi dipahami dan dapat digunakan, relevan, berharga dalam konteksnya, dan mudah beradaptasi. Pengetahuan yang baru, inovatif, dan bermanfaat memenuhi syarat kualitas pengetahuan (Chan et al., 2008). Pengetahuan

yang sering digunakan kembali untuk menciptakan pengetahuan baru dianggap berkualitas tinggi (Waheed dan Kaur, 2016).

Widodo (2015) menekankan bahwa kualitas pengetahuan adalah tentang seberapa baik ide dan informasi dapat digunakan dan diadaptasi sesuai kebutuhan. Chou et al. (2015) menambahkan bahwa pengetahuan bisa saja inovatif, tetapi jika tidak berguna untuk pengembangan organisasi, maka tidak memenuhi kriteria kualitas pengetahuan. kualitas pengetahuan adalah sebagai sejauh mana ide, dan informasi dapat digunakan dan diadaptasi sesuai kebutuhan dan kembali untuk menciptakan pengetahuan baru dianggap berkualitas tinggi.

Sehingga Kualitas pengetahuan adalah sejauh mana ide dan informasi dapat digunakan dan diadaptasi sesuai kebutuhan, serta dapat digunakan kembali untuk menciptakan pengetahuan baru yang lebih relevan. Kualitas pengetahuan yang baik adalah pengetahuan yang mudah diterapkan, dapat diadaptasi, dan membantu dalam pengembangan organisasi. Secara keseluruhan, kualitas pengetahuan mencakup elemen seperti akurasi, kelengkapan, ketepatan waktu, dan relevansi informasi (Wixom & Todd, 2005).

Sehingga Kualitas pengetahuan adalah pemahaman mendalam terhadap regulasi, prosedur, dan teknologi yang relevan dengan tugas dan fungsi. Kualitas pengetahuan yang baik adalah pengetahuan yang mudah diterapkan, dapat diadaptasi, dan membantu dalam pengembangan organisasi. Secara keseluruhan, kualitas pengetahuan mencakup elemen seperti akurasi, kelengkapan, ketepatan waktu, dan relevansi informasi (Wixom & Todd, 2005).

### 2.3. Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behaviour*)

Perilaku Kerja Inovatif atau *Innovative Work Behavior* adalah perilaku individu yang bertujuan untuk memperkenalkan ide, proses, produk, atau prosedur baru yang bermanfaat bagi kelompok atau organisasi (De Jong & Den Hartog, 2010). *Innovative behavior* merupakan kinerja organisasional individu atau kelompok dalam situasi masalah, seperti ide berdasarkan pengalaman masa lalu atau ide atau solusi inovatif yang belum ada sebelumnya, serta kemampuan untuk mendapatkan dukungan untuk menghasilkan model yang dapat diimplementasikan (Cangialosi et al., 2020). Perilaku inovatif mengacu pada pengenalan dan aplikasi ide, produk, proses, dan prosedur baru dalam peran kerja, unit kerja, atau organisasi seseorang (Khan et al., 2020). Perilaku inovatif dapat dilakukan baik oleh anggota organisasi secara individu maupun kelompok individu dalam suatu organisasi (J. P. J. de Jong & Hartog, 2008).

*Innovative Work Behavior* berbeda dari kreativitas karyawan yang hanya melibatkan produksi ide-ide baru dan bermanfaat terkait produk, layanan, proses, dan prosedur karena *Innovative Work Behavior* mencakup pula akan implementasi ide (Javed et al., 2019). Berbeda dengan kreativitas, *Innovative Work Behavior* secara eksplisit dimaksudkan untuk memberikan beberapa bentuk manfaat dengan beberapa komponen terapan yang lebih jelas dan diharapkan menghasilkan output inovatif (Kmieciak, 2020a). Kreativitas dapat dilihat sebagai komponen krusial dari *Innovative Work Behavior* yang paling jelas terlihat pada awal proses inovasi (Pernah et al., 2000). (J. De Jong & Den Hartog, 2010) membedakan empat dimensi

perilaku kerja inovatif, dan memberi label pada dimensi tersebut sebagai eksplorasi ide, generasi ide, advokasi ide, dan implementasi ide.

*Innovative Work Behaviour* (IWB) merujuk pada inisiatif individu untuk memulai ide baru atau bermanfaat dengan tujuan untuk meningkatkan produk atau proses yang sudah ada (Pukkeeree et al., 2020). *Employee Innovative Behavior* mengacu pada suatu proses lengkap di tempat kerja, di mana individu menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide baru (Faraz et al., 2019). Budaya organisasi yang mendukung perilaku inovatif mendorong pengambilan risiko dan partisipasi dalam pengambilan keputusan (Hughes et al., 2018). Terdapat tujuan dan penghargaan tertentu untuk inovasi, serta memberikan keamanan psikologis terkait produksi ide-ide (Stanescu et al., 2020).

Stan et al (2014) mendefinisikan IWB sebagai 'kemauan' seorang karyawan untuk mengembangkan inovasi. Istilah "kemauan" terdengar seolah-olah merujuk pada sikap atau niat karyawan lebih dari perilaku efektif karyawan. Bos-Nehles et al (2017) menjelaskan perilaku kerja inovatif dengan merujuk pada berbagai kegiatan yang mungkin termasuk sebagai perilaku kerja inovatif yang terkait dengan generalisasi dan pengembangan ide, pencarian dukungan, dan implementasi efektif inovasi di tempat kerja. Perilaku kerja inovatif menunjukkan sifat relatif dari kebaruan dengan menyatakan bahwa ide yang baru dan yang berkontribusi pada kinerja organisasi (Almulhim, 2020a).

Perilaku kerja inovatif juga didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang bertujuan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan/atau mengaplikasikan (dalam peran, kelompok, atau organisasi) ide, proses, produk, atau prosedur baru, yang

diinginkan untuk memberikan manfaat bagi unit penerima yang relevan (Grošelj et al., 2020). Perilaku kerja inovatif merupakan proses multi-tahap dan iteratif mulai dari generasi ide hingga implementasi (Akram et al., 2020). De Jong & Den Hartog (2010) menyoroti empat urutan langkah yang berkontribusi pada IWB, seperti pengenalan masalah, generasi ide, promosi, dan realisasi.

Dengan demikian, perilaku kerja inovatif dapat didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang bertujuan untuk menciptakan, memperkenalkan, dan/atau menerapkan ide, proses, produk, atau prosedur baru yang diharapkan dapat memberikan keuntungan bagi organisasi. IWB diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh De Jong & Den Hartog (2010) yaitu inovasi IT, pengenalan masalah, generasi ide, promosi, dan realisasi.

#### **2.4. Pengaruh antar variable dan perumusan hipotesis**

##### **1) Pengaruh kualitas pengetahuan terhadap perilaku inovasi kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik kepemilikan pengetahuan yang diperoleh dari kegiatan berbagi pengetahuan (*knowledge donating*) maupun mengumpulkan pengetahuan (*knowledge collecting*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif karyawan (Akram et al., 2018). Pengetahuan yang dimiliki seseorang menjadi dasar bagi pertukaran pengalaman, informasi, dan pengetahuan yang berguna dalam pelaksanaan tugas antaranggota organisasi (Kmieciak, 2020b).

Selain itu, kapabilitas manajemen pengetahuan internal organisasi (KMIC) seperti struktur organisasi yang fleksibel, dukungan teknologi

informasi, serta budaya kerja kolaboratif turut memfasilitasi pertukaran ide dan informasi baru di lingkungan kerja (Anser et al., 2020). Sejalan dengan itu, penelitian lainnya juga mengungkapkan bahwa berbagi pengetahuan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan perilaku kerja inovatif (Almulhim, 2020b). Temuan (Bratianu et al., 2023) mendukung hipotesis bahwa peningkatan aktivitas berbagi pengetahuan dalam organisasi dapat mendorong munculnya perilaku kerja yang lebih inovatif di antara karyawan.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Kualitas pengetahuan yang dimiliki SDM akan berpengaruh pada peningkatan perilaku kerja inovatif

2) Pengaruh kualitas pengetahuan terhadap kinerja SDM

*Knowledge Quality* telah menjadi hal yang penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan berurusan dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Tidak dapat dipungkiri bahwa memiliki pengetahuan semakin dianggap sebagai aset penting untuk mempertahankan daya saingnya. *Knowledge* merupakan sebuah instrumen kompetitif yang sangat penting untuk memahami pengetahuan sebagai sumber daya dan keunggulan kompetitif (Monteagudo and Maria, 2018). De Zubielqui *et.al* (2019) menyatakan bahwa *knowledge quality* berkontribusi pada kinerja perusahaan.

Sehingga dengan demikian maka hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Kualitas pengetahuan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja SDM

### 3) Pengaruh perilaku inovasi kerja terhadap perilaku kerja inovatif

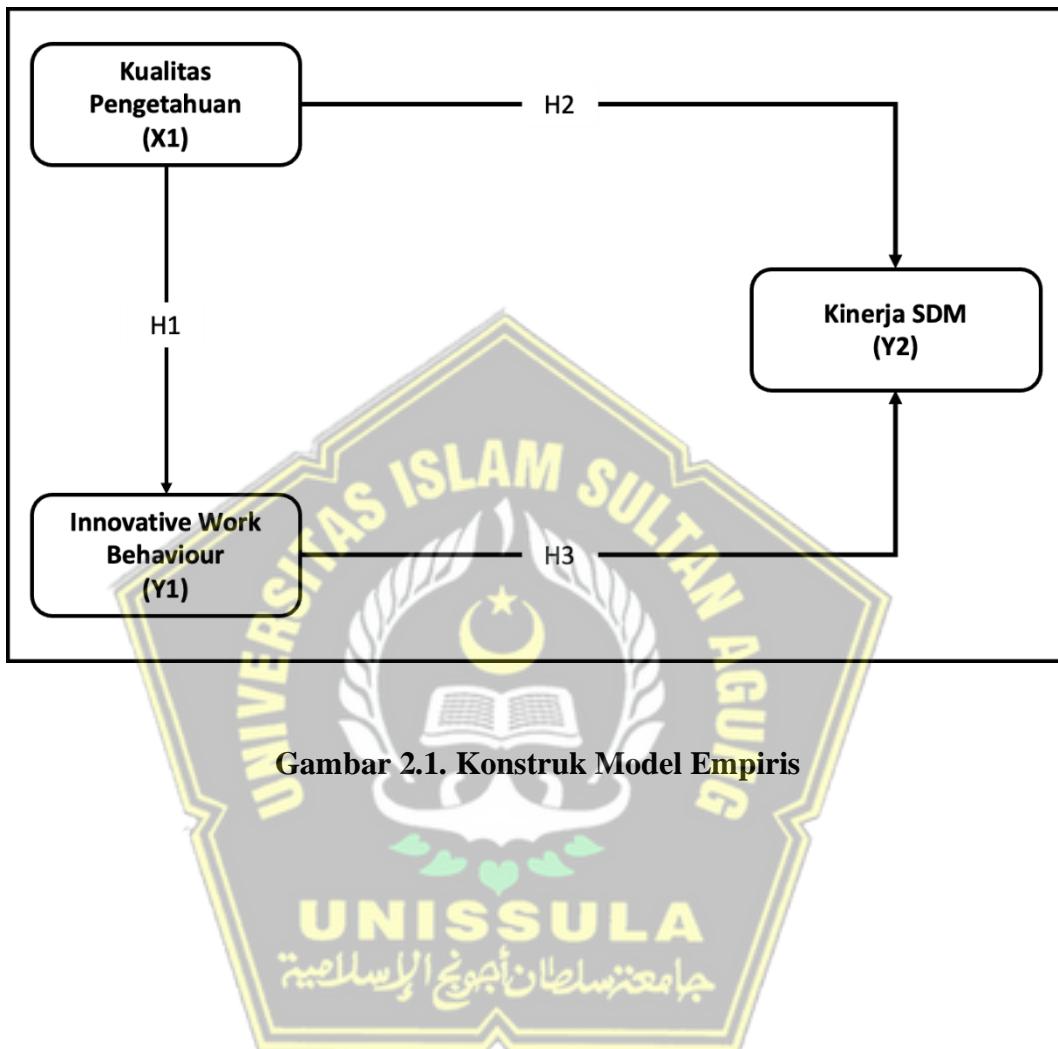
Inovasi menjadikan seorang karyawan memiliki kemampuan menghasilkan ide baru, cara baru maupun produk atau jasa baru yang dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut (Bogers et al., 2022). Hasil penelitian (Chaithanapat et al., 2022; Hanaysha et al., 2022; Teixeira Filho et al., 2022) menunjukkan adanya pengaruh positif dari inovasi terhadap kinerja. Perilaku inovatif dari para pegawai dapat menghasilkan perubahan positif dalam cara organisasi memberikan layanan kepada konsumen (Purwanto et al., 2020). Dengan menciptakan ide-ide baru, proses kerja yang efisien, atau peningkatan dalam penyediaan layanan, para pegawai yang menunjukkan perilaku inovatif dapat memberikan dampak positif pada kinerja (Noraisah et al., 2021).

Perilaku inovasi kerja dapat meningkatkan efisiensi dalam proses pelayanan melalui kemampuan untuk menciptakan ide-ide kreatif dalam menemukan cara yang lebih efisien untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka (Purwanto et al., 2020). Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : perilaku inovasi kerja yang tinggi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja SDM

## 2.5. *Model Empirik Penelitian*

Sehingga berdasarkan latar belakang dan telaah pustaka model empirik yang diajukan dalam penelitian ini adalah :



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian eksplanatori asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud untuk membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan dapat memperkuat teori yang dijadikan landasan. Dalam hal ini adalah kualitas pengetahuan; perilaku kerja dan kinerja SDM.

#### **3.2. 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 A Semarang baik ASN maupun Non ASN sebanyak 203 SDM. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan

bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021). Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

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

Dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,10 %.

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

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

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 135 responden yang akan diambil dari SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang.

Tehnik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

### 3.3. Sumber Data

Sumber data penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data utama merupakan data yang diperoleh langsung dari objek (Widodo, 2017). Data utama dari studi ini meliputi: kualitas pengetahuan; perilaku kerja dan kinerja SDM.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, data tersebut meliputi jumlah SDM, jumlah produksi, banyak proyek yang dilakukan serta bahan referensi yang berkaitan dengan variabel yang ditemui dalam penelitian ini.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

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

#### 1. Data Primer

Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari kuesioner, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyerahkan lembar kuesioner yang berisi daftar pertanyaan kepada responden terkait pernyataan dalam variabel penelitian yaitu kualitas pengetahuan; perilaku kerja dan kinerja SDM. Pengukuran variabel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner pribadi (*Personality Questionnaires*). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1 – 5 dengan jangkar pernyataan Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skormya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan

(Widodo, 2014). Data tersebut diperoleh dari literatur-literatur yang berkaitan dengan studi ini.

### 3.5. Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator

Berikut definisi operasional variabel yang diteliti adalah : kualitas pengetahuan; perilaku kerja dan kinerja SDM Adapun masing - masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.2  
Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kinerja sumber daya manusia manifestasi dari pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman seorang pegawai yang dipengaruhi oleh kerjasama antar pegawai dan kerjasama dengan pimpinan.	1) kualitas, 2) kuantitas, 3) perlunya pengawasan, 4) pengaruh interpersonal	(Mathis & John H. Jackson, 2012)
2	Kualitas pengetahuan pemahaman mendalam terhadap regulasi, prosedur, dan teknologi yang relevan dengan tugas dan fungsi KPPBC.	1. Akurasi 2. Kelengkapan 3. Ketepatan waktu, 1) Relevansi informasi	Wixom & Todd, 2005).
3	Perilaku kerja inovatif perilaku karyawan yang bertujuan untuk menciptakan, memperkenalkan, dan/atau menerapkan ide, proses, produk, atau prosedur baru yang diharapkan dapat memberikan keuntungan bagi organisasi.	1) Inovasi pemanfaatan IT 2) pengenalan masalah, 3) generasi ide, 4) promosi, 5) realisasi.	De Jong & Den Hartog (2010)

### 3.6. Teknik Analisis

#### 3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

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

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternatif yang beraser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalitas teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerful, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana

*inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

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

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

### 3.6.3. Analisa model *Partial Least Square*

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

#### 1. *Convergent Validity*

*Convergent Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang

dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

## 2. *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted* (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n SLF_i^2}{\sum_{i=1}^n SLF_i^2 + \sum_{i=1}^n e_i}$$

Keterangan :

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

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

### 3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang menyajikan konstruk yang mana mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Hair (1995) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah  $\pm 30$  dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading  $\pm 40$  dianggap lebih baik, dan untuk loading  $> 0.50$  dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading*  $> 0.7$ , *cummunality*  $> 0.5$  dan *Average Variance Extracted* (AVE)  $> 0.5$  (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015).

### 1) *Composite reliability*

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

### 2) *Cronbach's Alpha*

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

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

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruknya harus signifikan.

#### b. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan

mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

#### 4. Analisa *Inner Model*

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

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

maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

## 5. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk  $\alpha = 0,05$  nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak ketika  $t\text{-statistik} > 1,96$ . Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai  $p < 0,05$ .



## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

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

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 135 SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Responden yang dipilih yaitu pegawai dengan pengalaman bekerja minimal 5 tahun. Gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Dalam pelaksanaan di lapangan seluruh responden bersedia mengisi kuesioner, sehingga dari hasil penelitian diperoleh 135 kuesioner penelitian yang terisi lengkap dan dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini. Hasil pengolahan data kuesioner terkait deskripsi responden disajikan berikut ini.

##### **4.1.1. Jenis Kelamin**

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini dapat diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Percentase</b>
Pria	94	69.6
Wanita	41	30.4
Total	135	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pegawai pria sebanyak 94 responden (69,6%), sementara responden wanita berjumlah 41 responden

(30,4%). Komposisi ini mencerminkan karakteristik umum instansi kepabeanan yang secara struktural dan operasional banyak menugaskan personel laki-laki pada fungsi teknis maupun lapangan. Dominasi laki-laki dalam struktur SDM dapat memengaruhi dinamika kinerja, terutama terkait aspek fisik, mobilitas, serta beban kerja operasional yang relatif tinggi. Namun demikian, keberadaan pegawai perempuan yang mencapai hampir sepertiga populasi tetap memberikan kontribusi penting terutama pada fungsi administratif, analisis data, dan layanan kepabeanan yang menuntut ketelitian tinggi.

#### 4.1.2. Usia

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini dapat diidentifikasi berdasarkan kategori usia sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Deskripsi Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Percentase
21 - 30 tahun	49	36.3
31 - 40 tahun	54	40.0
41 - 50 tahun	21	15.6
51 - 60 tahun	11	8.1
Total	135	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari aspek usia, mayoritas responden berada pada rentang 31–40 tahun dengan jumlah 54 responden (40,0%), disusul kelompok usia 21–30 tahun sebanyak 49 responden (36,3%). Kelompok usia 41–50 tahun berjumlah 21 responden (15,6%), sementara usia 51–60 tahun hanya 11 responden (8,1%). Komposisi ini menunjukkan bahwa SDM didominasi oleh pegawai usia produktif yang berada pada fase puncak kemampuan kerja, baik

secara fisik, kognitif, maupun inovasi. Dominasi usia produktif memberikan implikasi positif terhadap kinerja organisasi, terutama karena kelompok ini cenderung adaptif terhadap teknologi, responsif terhadap perubahan regulasi, dan memiliki energi tinggi dalam melaksanakan tugas operasional kepabeanan yang dinamis.

#### 4.1.3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini dapat diidentifikasi berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Deskripsi Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Percentase
SMA/SMK	5	3.7
Diploma	45	33.3
S1	70	51.9
S2	15	11.1
Total	135	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan S1, yaitu 70 responden (51,9%), diikuti jenjang Diploma sebanyak 45 responden (33,3%) serta S2 sebanyak 15 responden (11,1%). Hanya 5 responden (3,7%) yang berpendidikan SMA/SMK. Dominasi lulusan pendidikan tinggi menunjukkan kapasitas intelektual SDM yang baik dalam memahami regulasi kepabeanan, prosedur teknis, serta analisis risiko. Tingkat pendidikan yang relatif tinggi juga berpotensi meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan kemampuan problem solving, yang sangat relevan dalam lingkungan kerja Bea dan Cukai yang kompleks dan terus berubah.

Hal ini menjadi modal krusial dalam mendorong peningkatan kualitas pengetahuan maupun inovasi kerja.

#### 4.1.4. Masa kerja

Karakteristik responden yang dianalisis dalam penelitian ini dapat diidentifikasi berdasarkan lama mereka bekerja sebagai berikut:

Tabel 4.4  
Deskripsi Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Percentase
0 - 10 tahun	62	45.9
11 - 20 tahun	48	35.6
21 - 30 tahun	18	13.3
> 30 tahun	7	5.2
Total	135	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa dari segi masa kerja, responden paling banyak berada pada kategori 0–10 tahun, yaitu 62 responden (45,9%), diikuti 11–20 tahun sebanyak 48 responden (35,6%). Responden dengan masa kerja 21–30 tahun berjumlah 18 responden (13,3%), sementara yang telah bekerja lebih dari 30 tahun hanya 7 responden (5,2%). Hal ini mengindikasikan bahwa komposisi SDM cenderung didominasi oleh pegawai dengan pengalaman kerja menengah yang memiliki pemahaman operasional memadai sekaligus masih adaptif terhadap inovasi dan digitalisasi proses kepabeanan. Masa kerja yang relatif merata ini juga menunjukkan bahwa kombinasi antara SDM berpengalaman dan generasi baru dapat menciptakan kolaborasi kinerja yang produktif, terutama dalam hal transfer pengetahuan, penguatan kompetensi, serta penerapan prosedur kerja yang lebih efektif.

## 4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai penilaian responden terhadap variabel yang diteliti. Dalam analisis deskriptif, informasi tentang kecenderungan responden dalam merespons item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini dapat diperoleh..

Data diuraikan dengan menetapkan bobot penilaian pada 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):

$$\text{Skor tertinggi} = 5$$

$$\text{Skor terendah} = 1$$

$$\text{Range} = \text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{Interval kelas} = \text{Range} / \text{banyak kategori} = 4/3 = 1,33$$

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
1	<b>Kualitas pengetahuan</b>	<b>4.06</b>	
	a. Akurasi	4.12	0.91
	b. Kelengkapan	4.07	0.93
	c. Ketepatan waktu,	4.04	0.94
	d. Relevansi informasi	4.01	0.92
2	<b>Perilaku kerja inovatif</b>	<b>4.21</b>	
	a. Inovasi pemanfaatan IT	4.24	0.80
	b. pengenalan masalah,	4.23	0.76
	c. generasi ide,	4.16	0.73
	d. promosi,	4.21	0.79
	e. realisasi.	4.19	0.78
3	<b>Kinerja SDM</b>	<b>4.21</b>	
	a. kualitas,	4.30	0.75
	b. kuantitas,	4.17	0.71
	c. perlunya pengawasan,	4.19	0.71
	d. pengaruh interpersonal	4.18	0.78

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa Kualitas Pengetahuan menunjukkan nilai mean yang berada pada kategori tinggi, yaitu 4,06. Hasil ini mengindikasikan bahwa pengetahuan yang dimiliki SDM sudah baik dari sisi akurasi, kelengkapan, ketepatan waktu, maupun relevansi informasi sehingga mendukung proses kerja organisasi secara efektif. Indikator dengan nilai tertinggi adalah Akurasi dengan mean 4,12 (kategori tinggi), yang menunjukkan bahwa SDM mampu menyajikan informasi secara tepat dan minim kesalahan. Indikator dengan nilai terendah adalah Relevansi Informasi dengan mean 4,01, namun tetap berada pada kategori tinggi. Ini menunjukkan bahwa meskipun relevansi informasi masih baik, terdapat ruang perbaikan agar informasi yang diberikan semakin sesuai konteks pekerjaan dan

kebutuhan organisasi. Secara keseluruhan, seluruh indikator menunjukkan kondisi pengetahuan SDM yang konsisten baik di berbagai aspek.

Variabel Perilaku Kerja Inovatif memiliki rata-rata keseluruhan sebesar 4,21, termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa SDM memiliki kecenderungan kuat untuk menampilkan perilaku inovatif dalam pekerjaan, baik dalam mengidentifikasi masalah, menghasilkan ide baru, mempromosikan gagasan, serta melakukan implementasi. Indikator dengan nilai tertinggi adalah Inovasi Pemanfaatan IT dengan mean 4,24, menandakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi menjadi aspek paling dominan dalam mendukung perilaku inovatif SDM. Indikator dengan nilai terendah adalah Generasi Ide dengan mean 4,16, namun tetap masuk kategori tinggi. Artinya, kemampuan menghasilkan ide baru masih baik tetapi relatif lebih rendah dibanding aspek inovatif lainnya sehingga dapat menjadi fokus peningkatan ke depan. Secara keseluruhan, perilaku inovatif SDM berada pada tingkat yang sangat baik dan menjadi modal penting dalam pengembangan organisasi.

Variabel Kinerja SDM memiliki mean keseluruhan sebesar 4,21, yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa SDM dinilai mampu mencapai standar kinerja yang baik, baik dari sisi kualitas hasil kerja, kuantitas, tingkat kemandirian, maupun kemampuan interpersonal. Indikator dengan nilai tertinggi adalah Kualitas Kerja dengan mean 4,30, menandakan bahwa hasil pekerjaan yang dihasilkan SDM memiliki standar mutu yang sangat baik. Indikator dengan nilai terendah adalah Kuantitas Kerja dengan mean 4,17, meskipun tetap berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa volume pekerjaan yang

dihasilkan sudah cukup baik, tetapi masih berpotensi ditingkatkan untuk mencapai produktivitas yang lebih optimal. Secara keseluruhan, seluruh indikator menunjukkan bahwa kinerja SDM berada pada tingkat superior dan menjadi fondasi kuat bagi capaian organisasi.

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

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

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

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

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif dindikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score componen 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. Uji Validitas Konvergen Kualitas pengetahuan (X1)

Variabel Kualitas pengetahuan dalam penelitian ini diukur dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Kualitas pengetahuan menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Kualitas pengetahuan.

Tabel 4.6  
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kualitas pengetahuan (X1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
X11	Akurasi	0.939	Valid
X12	Kelengkapan	0.963	Valid
X13	Ketepatan waktu,	0.979	Valid
X14	Relevansi informasi	0.972	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Kualitas pengetahuan (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,939 – 0,979. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kualitas pengetahuan (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator akurasi, kelengkapan, ketepatan waktu, dan relevansi informasi.

## 2. Uji Validitas Konvergen Variabel Perilaku kerja inovatif

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

Tabel 4.7  
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Perilaku kerja inovatif (Y1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y11	Inovasi pemanfaatan IT	0.887	Valid
Y12	Pengenalan masalah,	0.852	Valid
Y13	Generasi ide,	0.844	Valid
Y14	Promosi,	0.920	Valid
Y15	Realisasi.	0.904	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Perilaku kerja inovatif (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,844 – 0,920. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Perilaku kerja inovatif (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Inovasi pemanfaatan IT pengenalan masalah, generasi ide, promosi, realisasi.

## 3. Uji Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

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

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y2)			
Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y21	Kualitas,	0.817	Valid
Y22	Kuantitas,	0.905	Valid
Y23	Perlunya pengawasan,	0.894	Valid
Y24	Pengaruh interpersonal	0.864	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2) diperoleh pada kisaran 0,817 – 0,905. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator kualitas, kuantitas, perlunya pengawasan, pengaruh interpersonal.

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. Evaluasi *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 4.10  
Nilai Fornell Lacker Criterion

	Kinerja SDM	Kualitas pengetahuan	Perilaku kerja inovatif
Kinerja SDM	<b>0.871</b>		
Kualitas pengetahuan	0.705	<b>0.963</b>	
Perilaku kerja inovatif	0.791	0.658	<b>0.882</b>

Keterangan: Nilai diagonal yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Dari Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasikan 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. Evaluasi *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

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

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

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kualitas pengetahuan <-> Kinerja SDM	0.752
Perilaku kerja inovatif <-> Kinerja SDM	0.857
Perilaku kerja inovatif <-> Kualitas pengetahuan	0.692

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Tabel 4.11 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 diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

## 3. Evaluasi *Cross Loading*

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

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

Indikator	Kinerja SDM	Kualitas pengetahuan	Perilaku kerja inovatif
X1_1	0.668	<b>0.939</b>	0.643
X1_2	0.690	<b>0.963</b>	0.629
X1_3	0.691	<b>0.979</b>	0.639
X1_4	0.668	<b>0.972</b>	0.624
Y1_1	0.753	0.611	<b>0.887</b>
Y1_2	0.652	0.597	<b>0.852</b>
Y1_3	0.613	0.552	<b>0.844</b>
Y1_4	0.731	0.574	<b>0.920</b>
Y1_5	0.728	0.565	<b>0.904</b>
Y2_1	<b>0.817</b>	0.645	0.673
Y2_2	<b>0.905</b>	0.602	0.643
Y2_3	<b>0.894</b>	0.568	0.612
Y2_4	<b>0.864</b>	0.628	0.799

Pengujian diskriminasi validitas dianggap valid apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading. atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

#### 4.3.3. *Uji Reliabilitas*

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

- a. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).
- b. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- c. *Average Variance Extracted (AVE)*. 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 *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.13  
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kinerja SDM	0.893	0.926	0.758
Kualitas pengetahuan	0.974	0.981	0.928
Perilaku kerja inovatif	0.928	0.946	0.777

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.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik 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. Multikolinearitas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinearitas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinearity Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF  $< 5$  menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.14  
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Kualitas pengetahuan -> Kinerja SDM	1.764
Kualitas pengetahuan -> Perilaku kerja inovatif	1.000
Perilaku kerja inovatif -> Kinerja SDM	1.764

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

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

masalah multikolinieritas. Dengan demikian 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 (R<sup>2</sup>) dan Q<sup>2</sup> (model relevansi prediktif). Q<sup>2</sup> menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) dari semua variabel endogen menentukan Q<sup>2</sup>. Besaran Q<sup>2</sup> memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

##### 4.4.1. R-square (R<sup>2</sup>)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.15  
Nilai Koefisien Determinasi (R-Square)

	R-square
Kinerja SDM	0.686
Perilaku kerja inovatif	0.433

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.15 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (R-square) yang diperoleh pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,686. Nilai

tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel Kualitas pengetahuan dan Perilaku kerja inovatif sebesar 68,6%, sedangkan sisanya 31,4% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Perilaku kerja inovatif bernilai 0,433. Artinya Perilaku kerja inovatif dapat dipengaruhi oleh Kualitas pengetahuan sebesar 43,3% dan sisanya 56,7% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

#### 4.4.2. *Q-Square (Q2)*

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.  $Q2 > 0$  menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika  $Q2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. 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*

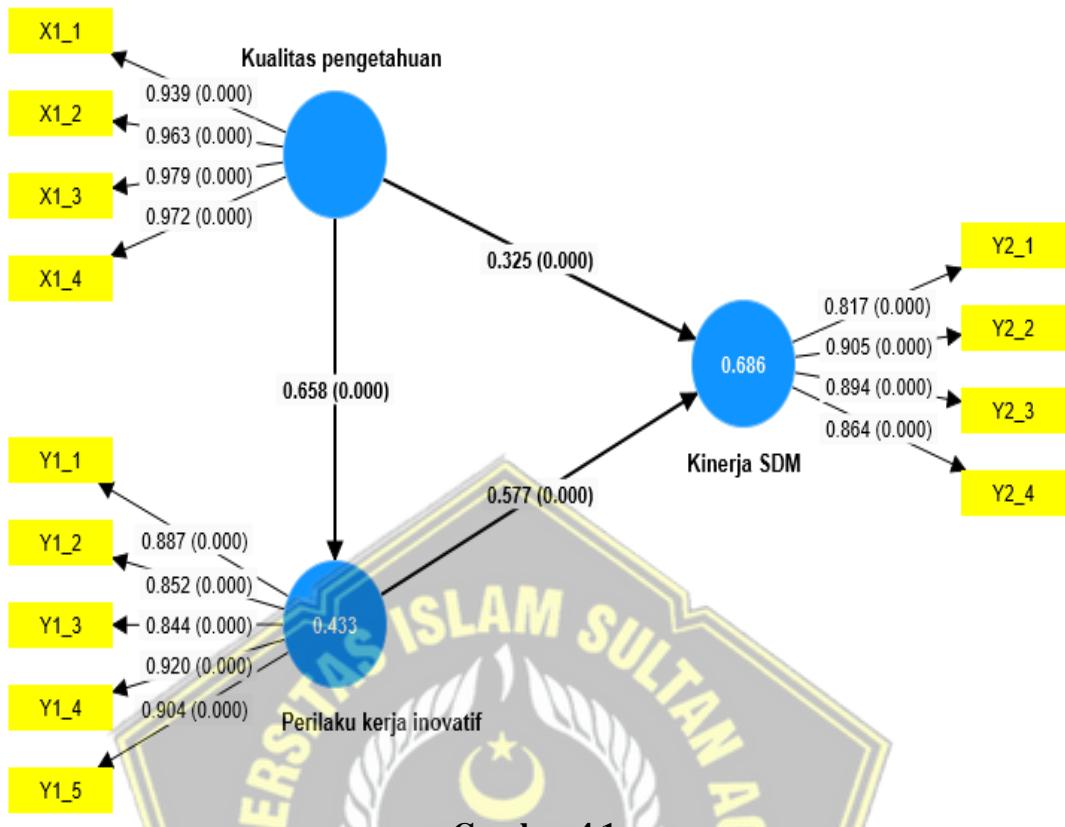
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja SDM	540.000	268.583	0.503
Perilaku kerja inovatif	675.000	454.746	0.326

Perhitungan Q-square ( $Q^2$ ) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,503 untuk variabel Kinerja SDM. Nilai-nilai tersebut lebih besar dari 0,15 berarti model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (*moderate*). Pada variabel Perilaku kerja inovatif didapatkan nilai Q square sebesar 0,326. Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki *predictive relevance* yang cukup kuat (*moderate*). Nilai semuanya berada  $Q^2$  di atas 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

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

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Kualitas pengetahuan terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Perilaku kerja inovatif 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

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk melihat apakah hipotesis diterima atau tidak. Prosedur pengujian dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18  
*Path Coefficients Pengaruh Langsung*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Kualitas pengetahuan -> Kinerja SDM	0.325	0.328	0.073	4.487	0.000
Kualitas pengetahuan -> Perilaku kerja inovatif	0.658	0.657	0.052	12.566	0.000
Perilaku kerja inovatif -> Kinerja SDM	0.577	0.577	0.067	8.634	0.000

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

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

**1. Pengujian Hipotesis 1:**

*H1: Kualitas pengetahuan yang dimiliki SDM akan berpengaruh pada peningkatan perilaku kerja inovatif*

Uji hipotesis pertama dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample*) pengaruh Kualitas pengetahuan berpengaruh terhadap peningkatan Perilaku kerja inovatif yakni 0,658. Hasil itu memberi bukti bahwa Kualitas pengetahuan memberi pengaruh positif pada Perilaku kerja inovatif. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (12,566) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kualitas pengetahuan secara positif dan signifikan mempengaruhi Perilaku kerja inovatif. Hasil ini berarti semakin baik Kualitas pengetahuan, maka Perilaku kerja inovatif akan cenderung menjadi lebih meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan

dalam penelitian ini yaitu “*Kualitas pengetahuan yang dimiliki SDM akan berpengaruh pada peningkatan perilaku kerja inovatif*“ dapat **diterima**.

## 2. Pengujian Hipotesis 2:

*H2 : Kualitas pengetahuan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja SDM*

Uji hipotesis kedua dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Kualitas pengetahuan terhadap Kinerja SDM yakni 0,325. Hasil itu memberi bukti bahwa Kualitas pengetahuan memberi pengaruh positif kepada Peningkatan Perilaku kerja inovatif SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (4,487) lebih besar dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Kualitas pengetahuan secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Kualitas pengetahuan, maka Kinerja SDM akan cenderung semakin tinggi. Atas dasar tersebut, maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ”*Kualitas pengetahuan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja SDM* ” dapat **diterima**.

## 3. Pengujian Hipotesis 3:

*H3 : Perilaku inovasi kerja yang tinggi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja SDM*

Uji hipotesis ketiga dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien (*original sample estimate*) pengaruh Perilaku kerja inovatif terhadap Kinerja

SDM yakni 0,577. Hasil itu memberi bukti bahwa Perilaku kerja inovatif memberi pengaruh positif kepada Kinerja SDM. Hasil uji t menguatkan temuan tersebut, di mana diketahui besarnya t-hitung (8,634) lebih dari t-tabel (1,96) dengan p (0,000) lebih kecil dari 0,05. Simpulan dari uji tersebut yaitu Perilaku kerja inovatif secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja SDM. Hasil ini berarti apabila Perilaku kerja inovatif semakin baik, maka Kinerja SDM akan cenderung menjadi semakin meningkat. Atas dasar tersebut, maka hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *"Perilaku inovasi kerja yang tinggi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja SDM"* dapat diterima.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

Tabel 4.15  
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

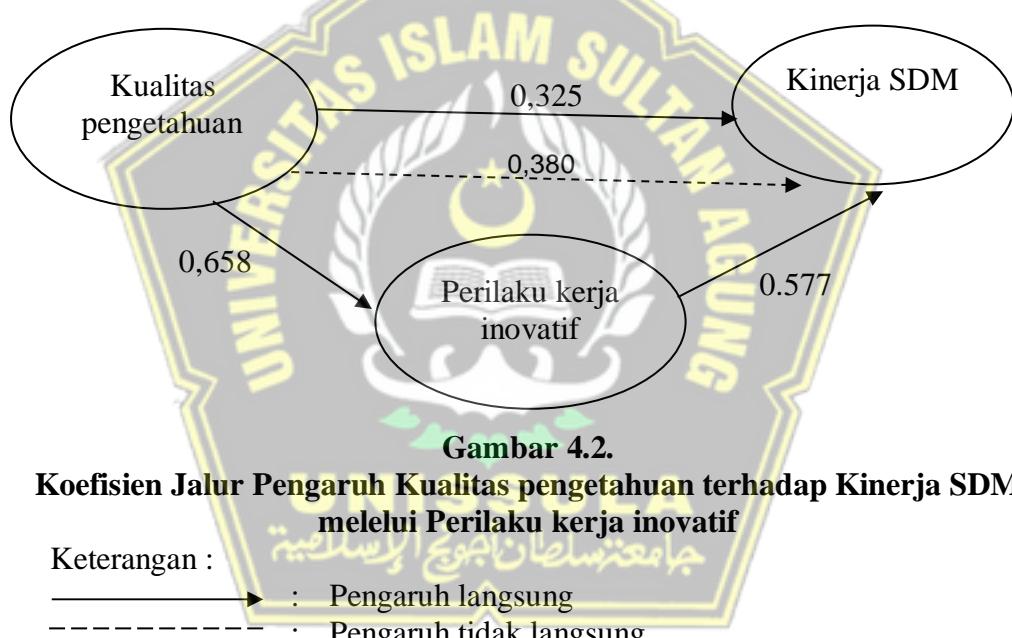
	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
<b>H1</b>	Kualitas pengetahuan yang dimiliki SDM akan berpengaruh pada peningkatan perilaku kerja inovatif	12.566	0.000	Diterima
<b>H2</b>	Kualitas pengetahuan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja SDM	4.487	0.000	Diterima
<b>H3</b>	Perilaku inovasi kerja yang tinggi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja SDM	8.634	0.000	Diterima

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

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

#### **4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kualitas pengetahuan terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Perilaku kerja inovatif**

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (Kualitas pengetahuan) terhadap variabel endogen (Kinerja SDM) melalui variabel intervening, yaitu variabel Perilaku kerja inovatif. Pengaruh tidak langsung Kualitas pengetahuan terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Perilaku kerja inovatif digambarkan pada diagram jalur berikut:



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
Kualitas pengetahuan -> Perilaku kerja inovatif -> Kinerja SDM	0.380	0.378	0.048	7.915	0.000

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

Pengaruh mediasi Perilaku kerja inovatif dalam kaitan variabel Kualitas pengetahuan terhadap Kinerja SDM diketahui sebesar 0,380. Hasil uji *indirect effect* menghasilkan besaran t-hitung 7.915 ( $t > 1.96$ ) dengan  $p = 0,000 < 0,05$ . Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa Perilaku kerja inovatif memediasi pengaruh Kualitas pengetahuan dengan Kinerja SDM. Artinya, Kualitas pengetahuan yang dimiliki pegawai akan menambah perilaku kerja inovatif pegawai. Pegawai yang memiliki perilaku kerja lebih inovatif akan lebih mudah mendapatkan solusi dari permasalahan di lapangan, sehingga pekerjaan untuk menjadi lebih efektif dan efisien. Kondisi tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi kinerja pegawai.

## 4.6. Pembahasan

### 4.6.1. Kualitas pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif

Kualitas pengetahuan berpengaruh terhadap peningkatan Perilaku kerja inovatif. Hasil ini berarti semakin baik Kualitas pengetahuan, maka Perilaku kerja inovatif akan cenderung menjadi lebih meningkat. Sejalan

dengan itu, penelitian lainnya juga mengungkapkan bahwa berbagai pengetahuan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan perilaku kerja inovatif (Almulhim, 2020b). Temuan (Bratianu et al., 2023) mendukung hipotesis bahwa peningkatan aktivitas berbagi pengetahuan dalam organisasi dapat mendorong munculnya perilaku kerja yang lebih inovatif di antara karyawan.

Kualitas pengetahuan pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator akurasi, kelengkapan, ketepatan waktu, dan relevansi informasi. Sedangkan perilaku kerja inovatif dalam penelitian ini diukur dari lima indikator yaitu indikator Inovasi pemanfaatan IT pengenalan masalah, generasi ide, promosi, realisasi.

Variabel kualitas pengetahuan menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah ketepatan waktu, sedangkan pada variabel perilaku kerja inovatif indikator dengan kontribusi tertinggi adalah promosi. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketepatan waktu dalam penyediaan dan pemanfaatan pengetahuan memiliki peran dominan dalam mendorong perilaku promosi ide inovatif. Semakin cepat dan relevan pengetahuan tersedia ketika dibutuhkan, semakin besar peluang karyawan untuk mengomunikasikan, meyakinkan, dan mengadvokasi gagasan inovatif kepada rekan kerja maupun pimpinan. Dengan demikian, ketepatan waktu pengetahuan menjadi faktor kunci dalam memperkuat efektivitas promosi inovasi di dalam organisasi, karena inovasi tidak hanya bergantung pada kualitas ide, tetapi juga pada kemampuan individu dalam

menyampaikan dan memperjuangkan ide tersebut agar dapat diterima dan diimplementasikan.

Selanjutnya, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel kualitas pengetahuan adalah akurasi, sedangkan pada variabel perilaku kerja inovatif indikator terendah adalah generasi ide. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun akurasi pengetahuan berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan karyawan dalam menghasilkan ide baru, kontribusinya relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa proses generasi ide tidak semata-mata ditentukan oleh ketepatan atau kebenaran informasi, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal individu, seperti kreativitas, pengalaman kerja, budaya organisasi, dan iklim kerja yang mendukung inovasi. Dengan demikian, akurasi pengetahuan tetap penting sebagai dasar dalam membentuk ide yang berkualitas, namun peningkatan inovasi akan lebih optimal apabila organisasi juga mendorong lingkungan yang kondusif terhadap eksplorasi gagasan dan pengembangan kreativitas karyawan.

#### **4.6.2. Kualitas pengetahuan terhadap perilaku kinerja SDM**

Kualitas pengetahuan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Kualitas pengetahuan, maka kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Hasil ini mendukung penelitian De Zubiela *et.al* (2019) yang menyatakan bahwa *knowledge quality* berkontribusi pada kinerja perusahaan.

Kualitas pengetahuan pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator akurasi, kelengkapan, ketepatan waktu, dan relevansi informasi. Sedangkan Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi enam indikator yaitu indikator kualitas, kuantitas, perlunya pengawasan, pengaruh interpersonal.

Variabel kualitas pengetahuan menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah ketepatan waktu, sedangkan pada variabel kinerja SDM indikator yang memiliki kontribusi terbesar adalah kuantitas. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketepatan waktu dalam penyediaan dan pemanfaatan pengetahuan memiliki peran utama dalam meningkatkan jumlah output kerja yang dihasilkan oleh sumber daya manusia. Semakin cepat dan tepat pengetahuan tersedia pada saat dibutuhkan, semakin efisien karyawan dalam melaksanakan tugas, sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan dalam volume yang lebih besar. Artinya, ketepatan waktu informasi dan pengetahuan menjadi faktor strategis dalam meningkatkan produktivitas kerja, karena keterlambatan pengetahuan dapat menghambat proses kerja dan mengurangi capaian target kinerja individu maupun organisasi.

Selanjutnya, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel kualitas pengetahuan adalah akurasi, sedangkan pada variabel kinerja SDM indikator terendah adalah kualitas hasil kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun akurasi pengetahuan berpengaruh terhadap peningkatan mutu hasil pekerjaan, kontribusinya relatif lebih lemah

dibandingkan indikator lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas kerja tidak hanya ditentukan oleh ketepatan informasi yang dimiliki, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompetensi individu, pengalaman kerja, standar operasional prosedur, serta pengawasan dan budaya kerja dalam organisasi. Dengan demikian, akurasi pengetahuan tetap menjadi prasyarat penting dalam menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, namun peningkatan kualitas kinerja secara optimal memerlukan dukungan sistem kerja yang terstruktur, pengembangan kompetensi, serta lingkungan kerja yang kondusif.

#### **4.6.3. Perilaku kerja inovatif terhadap perilaku kinerja SDM**

Perilaku kerja inovatif berpengaruh terhadap peningkatan kinerja SDM. Hasil ini berarti semakin baik Perilaku kerja inovatif, maka kinerja SDM akan cenderung menjadi lebih meningkat. Hasil penelitian (Chaithanapat et al., 2022; Hanaysha et al., 2022; Teixeira Filho et al., 2022) menunjukkan adanya pengaruh positif dari inovasi terhadap kinerja.

Variabel Perilaku kerja inovatif dalam penelitian ini diukur dari lima indikator yaitu indikator Inovasi pemanfaatan IT pengenalan masalah, generasi ide, promosi, realisasi. Sedangkan Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi enam indikator yaitu indikator kualitas, kuantitas, perlunya pengawasan, pengaruh interpersonal.

Variabel perilaku kerja inovatif menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah promosi, sedangkan pada

variabel kinerja SDM indikator tertinggi adalah kuantitas. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan karyawan dalam mempromosikan ide, gagasan, dan cara kerja baru berperan dominan dalam meningkatkan jumlah output kerja yang dihasilkan. Semakin aktif individu mengomunikasikan dan memperjuangkan ide inovatif di lingkungan kerja, semakin besar peluang organisasi untuk mengadopsi metode kerja yang lebih efisien dan produktif. Dengan demikian, promosi inovasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyebarluasan ide, tetapi juga menjadi pendorong peningkatan volume kinerja, khususnya dalam bentuk kuantitas hasil kerja. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku inovatif yang berorientasi pada promosi ide dapat menciptakan akselerasi proses kerja yang berdampak langsung terhadap peningkatan produktivitas SDM.

Selanjutnya, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel perilaku kerja inovatif adalah generasi ide, sedangkan pada variabel kinerja SDM indikator terendah adalah kualitas. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun kontribusinya relatif lebih rendah, kemampuan individu dalam menghasilkan ide baru tetap berpengaruh terhadap mutu hasil kerja. Semakin baik proses generasi ide, maka semakin besar potensi terciptanya solusi yang kreatif dan bernilai tambah, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas output kerja. Dengan demikian, generasi ide merupakan fondasi penting dalam menghasilkan kinerja yang unggul, terutama dalam aspek ketepatan, ketelitian, dan inovasi dalam penyelesaian tugas. Oleh karena itu, meskipun pengaruhnya tidak sebesar promosi ide

terhadap kuantitas kerja, organisasi tetap perlu mendorong budaya berpikir kreatif agar kualitas hasil kerja dapat meningkat secara berkelanjutan.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

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

Penelitian ini menegaskan bahwa kualitas pengetahuan dan perilaku kerja inovatif merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja SDM di KPPBC TMP A Semarang. Hubungan yang saling menguatkan antara ketepatan waktu dan promosi ide, serta antara akurasi dan generasi ide, menunjukkan bahwa organisasi perlu mengelola pengetahuan secara efektif dan mendorong inovasi secara berkelanjutan untuk mencapai kinerja yang optimal. Adapun simpulan pembuktian hipotesis adalah :

- 1) Kualitas pengetahuan memiliki pengaruh terhadap peningkatan perilaku kerja inovatif. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat akurasi, kelengkapan, ketepatan waktu, dan relevansi informasi yang dimiliki pegawai, maka kecenderungan perilaku kerja inovatif juga akan semakin meningkat.
- 2) Kualitas pengetahuan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja SDM. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa perbaikan kualitas pengetahuan akan diikuti oleh peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja, penurunan kebutuhan pengawasan, serta perbaikan dalam hubungan interpersonal di lingkungan kerja.

- 3) Perilaku kerja inovatif berpengaruh terhadap peningkatan kinerja SDM.

Temuan ini membuktikan bahwa semakin baik kemampuan pegawai dalam memanfaatkan teknologi informasi, mengenali permasalahan, menghasilkan ide, mempromosikan gagasan, serta merealisasikan inovasi, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja SDM yang dicapai.

## 5.2. Implikasi Teoritis

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen pengetahuan, perilaku kerja inovatif, dan kinerja SDM.

1. Hasil penelitian menegaskan bahwa kualitas pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, dengan ketepatan waktu sebagai faktor paling dominan. Hal ini memperkuat pandangan bahwa nilai strategis pengetahuan tidak hanya terletak pada isi informasi, tetapi juga pada ketepatan waktu ketersediaannya dalam mendorong promosi ide inovatif.
2. Temuan menunjukkan bahwa akurasi pengetahuan berpengaruh terhadap generasi ide, meskipun kontribusinya relatif lebih rendah dibandingkan ketepatan waktu terhadap promosi ide. Hal ini mengindikasikan bahwa inovasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas informasi, tetapi juga oleh faktor individual dan kontekstual seperti kreativitas dan lingkungan kerja.
3. Penelitian ini juga mengonfirmasi bahwa kualitas pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja SDM, baik dari aspek kuantitas maupun kualitas kerja, sehingga mendukung teori *resource-based view* yang memandang pengetahuan sebagai sumber daya strategis organisasi. Di sisi lain, perilaku promosi ide terbukti berperan dominan dalam meningkatkan kuantitas

kinerja, sedangkan generasi ide berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kerja.

4. Penelitian menegaskan bahwa optimalisasi inovasi dan kinerja tidak hanya bergantung pada akurasi informasi, tetapi juga pada ketepatan waktu dan kemampuan individu dalam mentransformasikan pengetahuan menjadi tindakan yang produktif.

### **5.3. Implikasi Praktis**

Penelitian ini memberikan implikasi manajerial KPPBC TMP A Semarang perlu diarahkan pada penguatan akurasi pengetahuan dan generasi ide, dengan tetap mempertahankan ketepatan waktu informasi dan budaya promosi ide sebagai keunggulan organisasi.

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator ketepatan waktu pada variabel kualitas pengetahuan memiliki pengaruh tertinggi, sedangkan indikator akurasi memiliki pengaruh terendah. Implikasi manajerialnya, KPPBC TMP A Semarang perlu mempertahankan keunggulan pada aspek ketepatan waktu informasi, terutama dalam pelayanan dan pengambilan keputusan. Di sisi lain, peningkatan akurasi pengetahuan perlu menjadi prioritas melalui penguatan sistem verifikasi data, pembaruan informasi secara berkala, serta pengawasan internal terhadap kebenaran dokumen dan prosedur kerja.
2. Pada variabel perilaku kerja inovatif, indikator promosi merupakan yang paling dominan, sementara generasi ide paling rendah. Oleh karena itu, budaya komunikasi dan penyebarluasan gagasan yang sudah baik perlu dipertahankan,

antara lain melalui forum diskusi dan mekanisme penyampaian ide. Sebaliknya, kemampuan menghasilkan ide baru perlu ditingkatkan melalui pelatihan kreativitas, pemberian ruang berinovasi, serta sistem penghargaan bagi pegawai yang menghasilkan gagasan inovatif.

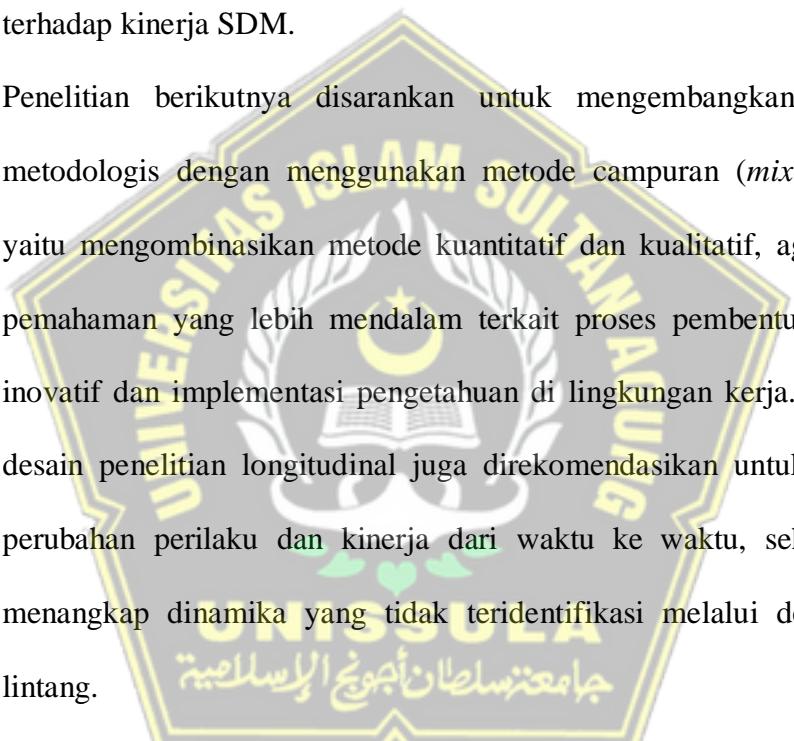
#### **5.4. Limitasi Hasil Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil dan dalam mengarahkan penelitian selanjutnya.

- 1) Responden dalam penelitian ini hanya berasal dari satu organisasi, yaitu KPPBC TMP A Semarang, sehingga hasil temuan belum sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke organisasi lain dengan karakteristik, budaya kerja, dan sistem manajemen yang berbeda.
- 2) Keterbatasan metodologis penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner sebagai sumber utama data. Metode ini cenderung bergantung pada persepsi subjektif responden sehingga berpotensi menimbulkan bias jawaban. Selain itu, desain penelitian yang bersifat potong lintang (*cross-sectional*) belum mampu menggambarkan dinamika perubahan perilaku dan kinerja dalam jangka panjang.

#### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Berdasarkan limitasi penelitian yang ada maka agenda penelitian selanjutnya disarankan untuk :

- 
1. Memperluas cakupan responden tidak hanya pada satu organisasi, tetapi melibatkan beberapa instansi atau organisasi yang memiliki karakteristik berbeda, baik di lingkungan pemerintahan maupun sektor lainnya. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi serta mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh kualitas pengetahuan dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja SDM.
  2. Penelitian berikutnya disarankan untuk mengembangkan pendekatan metodologis dengan menggunakan metode campuran (*mixed methods*), yaitu mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif, agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam terkait proses pembentukan perilaku inovatif dan implementasi pengetahuan di lingkungan kerja. Penggunaan desain penelitian longitudinal juga direkomendasikan untuk mengamati perubahan perilaku dan kinerja dari waktu ke waktu, sehingga dapat menangkap dinamika yang tidak teridentifikasi melalui desain potong lintang.
  3. Penelitian selanjutnya juga dapat mempertimbangkan penambahan variabel lain, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompetensi individu, dan dukungan organisasi, guna memperkaya model penelitian dan memperkuat penjelasan teoretis terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja SDM secara lebih komprehensif.

## Daftar Pustaka

- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 117–129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and an agenda for research. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <http://www.jstor.org/stable/3250961>
- Almatrooshi, M., Khalifa, G. S. A., Alneadi, K. M., & El-Aidie, S. (2021). *Organizational Performance: The Role of Leadership and Employee Innovative Behaviour* (Vol. 3, Issue 2). <https://www.city.edu.my/CUeJAR>
- 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>
- Ayub, A., Hassan, M. U., Hassan, I. E., & Laghari, S. (2016). Knowledge-Centered Culture and Knowledge-Oriented Leadership as the Key Enablers of Knowledge Creation Process: A Study of Corporate Sector in Pakistan. In *ACTA UNIVERSITATIS DANUBIUS* (Vol. 12, Issue 2).
- Bogers, M. L. A. M., Garud, R., Thomas, L. D. W., Tuertscher, P., & Yoo, Y. (2022). Digital innovation: transforming research and practice. *Innovation: Organization and Management*, 24(1), 4–12. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.2005465>
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. In *Personnel Review* (Vol. 46, Issue 7, pp. 1228–1253). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>
- Cangialosi, N., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2020). Learning Climate and Innovative Work Behavior, the Mediating Role of the Learning Potential of the Workplace. *Vocations and Learning*, 13(2), 263–280. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09235-y>
- Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Khin Khin Oo, N. C., & Rakthin, S. (2022a). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(1). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100162>
- Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Khin Khin Oo, N. C., & Rakthin, S. (2022b). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(1). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100162>

- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- de Silva, M., Howells, J., & Meyer, M. (2018). Innovation intermediaries and collaboration: Knowledge-based practices and internal value creation. *Research Policy*, 47(1), 70–87. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.09.011>
- Donate, M. J., & Sánchez de Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Eckert, S., & Assmann, K. (2021). The “ProQuote” initiative: women journalists in Germany push to revolutionize newsroom leadership. *Feminist Media Studies*. <https://doi.org/10.1080/14680777.2021.1881984>
- Faraz, N. A., Mughal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Khalid Iqbal, M. (2019). The Impact of Servant Leadership on Employees’ Innovative Work Behaviour-Mediating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 5(3), 10–21. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.53.1002>
- Farooq Sahibzada, U., Xu, Y., Afshan, G., & Khalid, R. (2021). Knowledge-oriented leadership towards organizational performance: symmetrical and asymmetrical approach. *Business Process Management Journal*, 27(6), 1720–1746. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2021-0125>
- Fathiyah, F., Andriani, Z., & Fitriaty, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Muaro Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(3), 2269. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v22i3.3057>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>
- Gürlek, M., & Çemberci, M. (2020a). Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organizational performance: A serial mediation analysis. *Kybernetes*, 49(11), 2819–2846. <https://doi.org/10.1108/K-09-2019-0632>
- Gürlek, M., & Çemberci, M. (2020b). Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organizational performance: A serial

- mediation analysis. *Kybernetes*, 49(11), 2819–2846. <https://doi.org/10.1108/K-09-2019-0632>
- Hair, J. F. (1995). *MultiVariate Data Analysis*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hanaysha, J. R., Al-Shaikh, M. E., Joghee, S., & Alzoubi, H. M. (2022). Impact of Innovation Capabilities on Business Sustainability in Small and Medium Enterprises. *FIIB Business Review*, 11(1), 67–78. <https://doi.org/10.1177/23197145211042232>
- Hughes, M., Rigtering, J. P. C., Covin, J. G., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2018). Innovative Behaviour, Trust and Perceived Workplace Performance. *British Journal of Management*, 29(4), 750–768. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12305>
- Hughes-Morgan, M., Kolev, K., McNamara, G., & McNamara Eli Broad Professor of Management, G. (2018). A Meta-Analytic Review of Competitive Aggressiveness Research. In *Meta-Analytic Review of Competitive Aggressiveness Research* (Vol. 367). [https://epublications.marquette.edu/mgmt\\_fac/367](https://epublications.marquette.edu/mgmt_fac/367)
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., Haque, A. U., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, 25(4), 554–571. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>
- Jong, Jj. P. J. de, & Hartog, D. N. Den. (2008). Innovative Work Behavior: Measurement and Validation. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, November, 1–27.
- Karim, S. (2017). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Religiusitas Dengan Kinerja Karyawan. *Psikoislamedia Jurnal Psikologi*, 2(2), 9–15.
- Khalifa, G. S. A., Ameen, A., Morsy, M., Alneadi, K. M., Almatrooshi, M. J., El-Aidie, S. A. M., Alhaj, B. K., & Morsy, M. A. (n.d.). *Linking Knowledge Oriented Leadership and Innovation towards Organizational Performance Related papers T HE ROLE OF KNOWLEDGE ORIENTED LEADERSHIP AND KNOWLEDGE SHARING T O MANAGE T H... Linking Knowledge Oriented Leadership and Innovation towards Organizational Performance*.
- Khalifa, G. S. A., Ameen, A., Morsy, M., Alneadi, K. M., Almatrooshi, M. J., El-Aidie, S. A. M., Alhaj, B. K., & Morsy, M. A. (2020). Linking knowledge oriented leadership and innovation towards organizational performance. *Academic Leadership*, 21(4), 107-118.

- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Khoshnaw, S., & Alavi, H. (2020). Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 3(1), 606–616. <https://doi.org/10.2478/mape-2020-0051>
- Kmiecik, R. (2020). 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>
- Mathis, R., & John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. , (immy Sadeli & Bayu. Prawira Hie, Eds.; 1st ed., Vol. 1). alemba Empat.
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701–713. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001>
- Nihayati, Z., Ana Fardila, U., & Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Timur, B. (2023). DAMPAK PELATIHAN KEPEMIMPINAN TERHADAP PERILAKU DAN KINERJA INOVASI APARATUR PEMERINTAH (STUDI KASUS: PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS DI BPSDM KALTIM). *Nusantara Innovation Journal*, 2(2), 75–92.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 2–10. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001>
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2015). The Knowledge-creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process. *The Essentials of Knowledge Management*, 95–110. [https://doi.org/10.1057/9781137552105\\_4](https://doi.org/10.1057/9781137552105_4)
- Noraish, S., Musneh, H., Nabila, S. @, Ambad, A., & Roslin, R. M. (2021). The Effect of Innovative Work Behaviour on the Performance of Service Sector SMEs in Sabah. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship*, 6(1), 2550–1429. <http://www.dosm.gov.my>
- Novitasari, D., Hutagalung, D., Amri, L. H. A., Nadeak, M., & Asbari, M. (2021). Kinerja Inovasi Di Era Revolusi Industri 4.0: Analisis Knowledge-Oriented Leadership Dan Kapabilitas Manajemen Pengetahuan. *EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 3(4), 1245–1260. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i4.520>
- Pernah, T., Pernah, T., Pernah, T., Pernah, T., Pernah, T., Pernah, T., & Pernah, T. (2000). *Innovative Work Behavior Scale ( Janssen , 2000 )*. 7–8.
- Prakash, G. (2019). Understanding service quality: insights from the literature. In *Journal of Advances in Management Research* (Vol. 16, Issue 1, pp.

- 64–90). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2018-0008>
- Pukkeeree, P., Na-Nan, K., & Wongsuwan, N. (2020). Effect of attainment value and positive thinking as moderators of employee engagement and innovative work behaviour. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc6030069>
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., Choi, &, & Hyun, C. (2020). THE IMPACTS OF LEADERSHIP AND CULTURE ON WORK PERFORMANCE IN SERVICE COMPANY AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOR AS MEDIATING EFFECTS. *Journal of Researcrh in Business, Economics, and Education*, 2(1), 1–9. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020a). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1731–1758. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2019-0274>
- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020b). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1731–1758. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2019-0274>
- Sadeghi, A., & Rad, F. M. (2018). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*, 8(3), 151–160. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.1.003>
- Safari, A., & Azadehdel, M. R. (2015). The Key Role of Knowledge-Oriented Leadership Regarding to Knowledge Management Practices in Innovation Performance of Manufacturing and Commercial Companies of Guilan Province. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 60, 1–9. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ilshs.60.1>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Septi, N., Hamidah, A., Utami, N., & Prasetya, A. (2016). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Hotel Gajahmada Graha Malang). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol* (Vol. 35, Issue 2).
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia*.
- Soniewicki, M. (2021). Knowledge-oriented leadership in high tech companies on b2b and b2c markets. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM*, 716–724. <https://doi.org/10.34190/EKM.21.039>
- Stan, D. S., Leuven, H.-K., Be Guy, S. D., Gyes, V., Hootegeem, G. Van, & Leuven, C.-K. (2014). The Innovative Work Behaviour concept: definition and orientation. *Gedrag & Organisatie*, 27(2), 139–159.
- Stanescu, D. F., Zbuc̄ea, A., & Pinzaru, F. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of

- psychological empowerment. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>
- Sudiantha, D., Armanu, & Troena, E. A. (2017). The Effects Of Transformational Leadership And Personality On Employee Performance In Nissan Malang Mediated By Organizational Commitment. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 61(1), 207–215. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-01.21>
- Sudiro, A. (2021). *Perilaku Organisasi* (Vol. 2). Bumi Aksara.
- Teixeira Filho, C., Stocker, F., & Toaldo, A. M. M. (2022). Public service performance from the perspective of marketing and innovation capabilities. *Public Management Review*, 24(4), 558–578. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1856402>
- Yulianti, W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku Dan Kepercayaan Terhadap Pimpinan Dalam Peningkatan Kinerja SDM. *Jurnal Unissula*, 2(1), 282.
- 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>
- Zia, N. U. (2020a). Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1819–1839. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0127>
- Zia, N. U. (2020b). Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1819–1839. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0127>

