

***HUMAN CAPITAL, PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL
DAN EFEKNYA TERHADAP PERILAKU INOVASI SERTA
KINERJA KARYAWAN PERBANKAN DI KOTA
GORONTALO***



THESIS

Oleh

Nama : Eka Safitri Apriliani Isa

Nomor Mahasiswa : 17911019

Jurusan : Magister Manajemen

MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

**HUMAN CAPITAL, PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL DAN
EFEKNYA TERHADAP PERILAKU INOVASI SERTA KINERJA
KARYAWAN PERBANKAN DI KOTA GORONTALO**

TESIS

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh
gelar Magister Manajemen di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen

Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh:

Nama : Eka Safitri Apriliani Isa

No. Mahasiswa : 17911019

**MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

YOGYAKARTA

2021

BERITAACARA UJIAN TESIS

Pada hari Kamis tanggal 2 Desember 2021 Program Studi Manajemen Program Magister, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

EKASAFITRI APRILIANIISA

No.Mhs. : 17911019

Konsentrasi: Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

**HUMAN CAPITAL, PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL DAN EFEKNYA
TERHADAP PERILAKU INOVASI SERTA KINERJA KARYAWAN PERBANKAN DI
KOTAGORONTALO**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim
Penguji, makalah tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I

Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Penguji II

Dr. Zainal Mustafa EQ.,

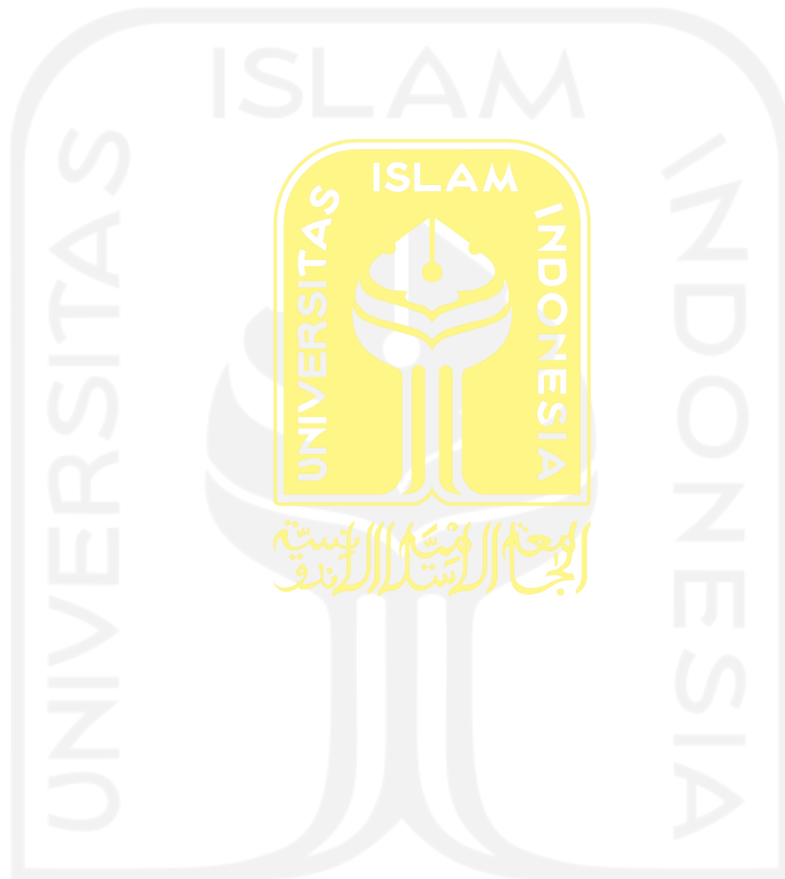
MM. Mengetahui

Ketua Program Studi,



Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si.

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, 23 Desember 2021

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh

:Dosen Pembimbing

Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Eka Safitri Apriliani Isa menyatakan bahwa tesis dengan judul **“Human Capital, Pembelajaran Organisasional Dan Efeknya Terhadap Perilaku Inovasi Serta Kinerja Karyawan Perbankan Di Kota Gorontalo”** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dandisebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/ sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 22 November 2021



Eka Safitri Apriliani Isa

MOTTO

“Barang siapa bertaqwa kepada Allah SWT, niscaya Dia akan membukakan jalanbaginya,dan Dia memberinya rizki dari arah yangtak terduga.”

(Q.SAt-Talaq [65]:2-3)

“Seputus asa apapun kamu, jangan lupa ada Allah SWT yang tidak pernah tidur. Maka Berdoalah dan memintalah serta jangan kamu menyerah denganusaha-usahamu”

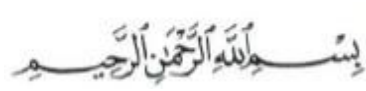
(Eka Safitri Apriliani Isa)

"Jika seluruh rencana kita tidak terjadi seperti yang diharapkan, tersenyum dan ingatlah bahwa manusia mendesain dengan cita-cita, sedangkan Allah mendesain dengan cinta."

“Engkau Takkan Mampu Menyenangkan Semua Orang. Karena Itu Cukup Bagimu Memperbaiki Hubunganmu Dengan Allah Dan Jangan Terlalu Peduli Dengan Penilaian Orang Lain”

(Imam Syafi'i)

HALAMAN PERSEMBAHAN



Alhamdulillah, ucap syukur kepada Allah Subhanallahu wa ta'ala yang telah memberikan kemudahan sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Shalawat dan salam selalu terlimpahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW

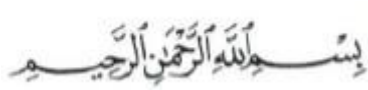
Ku persembahkan tesis ini kepada orang yang sangat ku sayangi dan ku kasihi papa dan mama yang selalu memberiku kasih sayang, semangat, nasihat yang berharga, motivasi, dan doa untuk membuatku menjadi lebih baik

Semoga Allah selalu merahmati papa dan mama.

dan teman-teman **MM UII 49 A,**

terimakasih atas semua dukuangan dan motivasi kalian.

KATA PENGANTAR



Assalaamu'alaikum Warahmattullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah Robbil'Alamin, pujisyukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, serta shalawat dan salam yang selaludisanjungkan kepada junjungan nabi besar – Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh *Green Intellectual Capital* terhadap Keunggulan Kompetitif dengan Pemediasi *Green Human Resource Management* (Survey pada UKM Batik Warna Alam di Paguyuban Kebon Indah)” dengan lancar dan baik.

Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan yang harus dipenuhi dalam rangka menyelesaikan pendidikan pada jenjang magister manajemen di Program Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Tesis ini dapat terselesaikan atas bantuan, dukungan, dan bimbingan yang diberikan dari berbagai pihak, maka dari itu penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi.
3. Bapak Dr. Dwipraptono Agus Hardjito, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

4. Bapak Prof. Dr. Muafi, SE., M. Si. selaku Dosen Pembimbing tesis yang telah dengan sabar banyak memberikan bantuan dan bimbingan, saran, solusi, motivasi dan dapat terselesaikan dengan baik.
5. Ibu Dr. Zainal Mustafa El Qadri, MM. selaku Dosen Penguji tesis yang telah banyak memberikan bantuan dan bimbingan, saran, solusi, motivasi dan dapat terselesaikan dengan baik.
6. Bapak dan ibu dosen yang mengajar di Magister Manajemen UII yang telah membagi ilmunya kepada penulis.
7. Jajaran Staff Program Pasca Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
8. Kedua orang tua penulis, ayah Prof. Dr. Ishak Isa, M.Si, dan Ibu Zainun Malik, SKM., M.Kes. yang tidak lelah telah memberikan doa yang tiada henti juga dukungan serta dorongan moral maupun materiil dalam pembuatan tesis ini.
9. Adik-adik saya, dr. Dwi Yogyantara Firmansyah Isa, dan Atika Tri Harini Isa, S.I.Kom yang telah memberikan dukungan penuh dan semangat kepada penulis.
10. Seluruh sahabat-sahabat penulis yang juga telah memberikan dukungan, semangat, dan motivasi, Mas Guntur, Lucky, Qurota, Arina, Mamal, Fina, dan Nia, terima kasih karena selalu menyemangati dan juga dukungannya.
11. Seluruh teman-teman MM 49A, serta
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu,

terimakasih atas bantuan dan do'anya.

Tesis ini tidak lepas dari kekurangan dan ketidaksempurnaan dikarenakan terbatasnya kemampuan dan pengalaman penulis, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan agar dapat lebih baik lagi. Semoga laporan ini dapat diterima dan bermanfaat bagi para pembacanya. Amin ya RobbalAlamin.

Wassalaamu'alaikum Warahmatullohi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 22 November 2021

Eka Safitri Apriliani Isa

DAFTAR ISI

COVER	ii
BERITA ACARA UJIAN TESIS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABLE	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
INTISARI	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	11
1.3. Pertanyaan Peneliiian.....	11
1.4. Tujuan Penelitian.....	12
1.5. Manfaat Penelitian.....	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	14
2.1. Landasan Teori.....	14
2.1.1. Human Capital.....	17
2.1.2. Teori pembelajaran Organisasional.....	22
2.1.3. Perilaku Inovasi.....	31
2.1.4. Kinerja Karyawan.....	37
2.2. Telaah Penelitian Terdahulu.....	43
2.2.1. Human Capital dan Kinerja Karyawan.....	43
2.2.2. Pengaruh Human Capital Terhadap Perilaku Inovasi...	49
2.2.3. Hubungan Pembelajaran Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	55
2.2.4. Hubungan Pembelajaran Organisasional Terhadap Perilaku Inovasi.....	61
2.2.5. Pengaruh Perilaku Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	68
2.3. Kerangka Pikir Penelitian.....	77
2.4. Hipotesis Penelitian.....	78
BAB III METODE PENELITIAN.....	79
3.1. Populasi dan Sampel Penelitian.....	79

3.2. Lokasi Penelitian.....	79
3.3. Variabel Penelitian.....	79
3.3.1. Variabel Eksogen.....	80
3.3.2. Variabel Mediasi.....	80
3.3.3. Variabel Endogen.....	80
3.4. Definisi Operasional Variabel.....	81
3.5. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	81
3.5.1. Jenis Data.....	92
3.5.2. Teknik Pengumpulan Data.....	92
3.6. Metode Analisis Data.....	93
3.6.1. Analisis Deskriptif.....	94
3.6.2. Analisis Structural Equation Modeling (SEM).....	90
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	94
4.1. Analisis Deskriptif.....	94
4.1.1. Karakteristik Deskriptif.....	94
4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	99
4.2. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	105
4.2.1. Convergent Validity.....	105
4.2.2. Composite Reliability.....	112
4.2.3. Second Order Confirmatory Analysis.....	114
4.3. Analisis Model Struktural.....	116
4.3.1. Quality Index.....	117
4.3.2. Uji Hipotesis (Bootstrapping).....	118
4.3.3. Pengujian Efek Mediasi.....	121
4.4. Pembahasan.....	125
4.4.1. Human Capital Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan.....	127
4.4.2. Human Capital Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Prilaku Inovasi.....	130
4.4.3. Pembelajaran Organisasional Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja karyawan Perbankandi Kota Gorontalo.....	133
4.4.4. Pembelajaran Organisasional Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan Perbankan di Kota Gorontalo.....	136

4.4.5. Perilaku Inovatif Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Karyawan Perbankan di Kota Gorontalo.....	138
4.4.6. Perilaku Inovatif Memediasi Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan di Kota Gorontalo.....	140
4.4.7. Perilaku Inovatif Memediasi Pengaruh Pembelajaran Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan di Kota Gorontalo.....	143
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	146
5.1. Kesimpulan.....	146
5.2. Saran.....	148
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	149
DAFTAR PUSTAKA.....	151
LAMPIRAN.....	158

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Review Jurnal Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Karyawan.....	47
Tabel 2.	Review Journal Pengaruh <i>Human Capital</i> terhadap Perilaku Inovasi	54
Table 3.	Review Journal Pengaruh pembelajaran organisasional terhadap Kinerja Karyawan	59
Table 4.	Review Journal Pengaruh pembelajaran organisasional terhadap Kinerja Karyawan	66
Tabel 5.	Review Journal Pengaruh Perilaku Inovasi terhadap Kinerja Karyawan	72
Tabel 6.	Rangkuman Teori Terdahulu	74
Table 7.	Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Pengukuran PLS	91
Tabel 8.	Ringkasan Pengujian Inner Model	93
Tabel 9.	Data Kelompok Usia	95
Tabel 10.	Data Lama Kerja	96
Tabel 11.	Data Pendidikan	97
Tabel 12.	Jenis Kelamin.....	98
Tabel 13.	Skala Distribusi Interval	100
Tabel 14.	<i>Human Capital (HC)</i>	100
Tabel 15.	Pembelajaran Organisasional	102
Tabel 16.	Perilaku Inovasi	103
Tabel 17.	Kinerja Karyawan	104
Tabel 18.	Nilai Loading Factor Konstruk	107
Tabel 19.	Nilai Loading Factor Konstruk Setelah Estimasi	111
Tabel 20.	<i>Composite Reliability</i>	113

Tabel 21. <i>Path Coefficient</i>.....	115
Tabel 22. <i>R Square</i>	117
Tabel 23. Hasil Uji Hipotesis	118
Tabel 24. Total Pengaruh Variabel	122
Tabel 25. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis.....	124



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	IPM Provinsi Gorontalo	8
Gambar 1.2	Laju Pertumbuhan Ekonomi Gorontalo	9
Gambar 4.1	Hasil Pengukuran Outer Model.....	107
Gambar 4.2	Hasil Pengukuran Outer Model Setelah Estimasi Ulang	110
Gambar 4.3	Hasil Uji Bootstrapping	115
Gambar 4.4	Hasil Uji Hipotesis	118
Gambar 4.5	Diagram Jalur.....	122

INTISARI

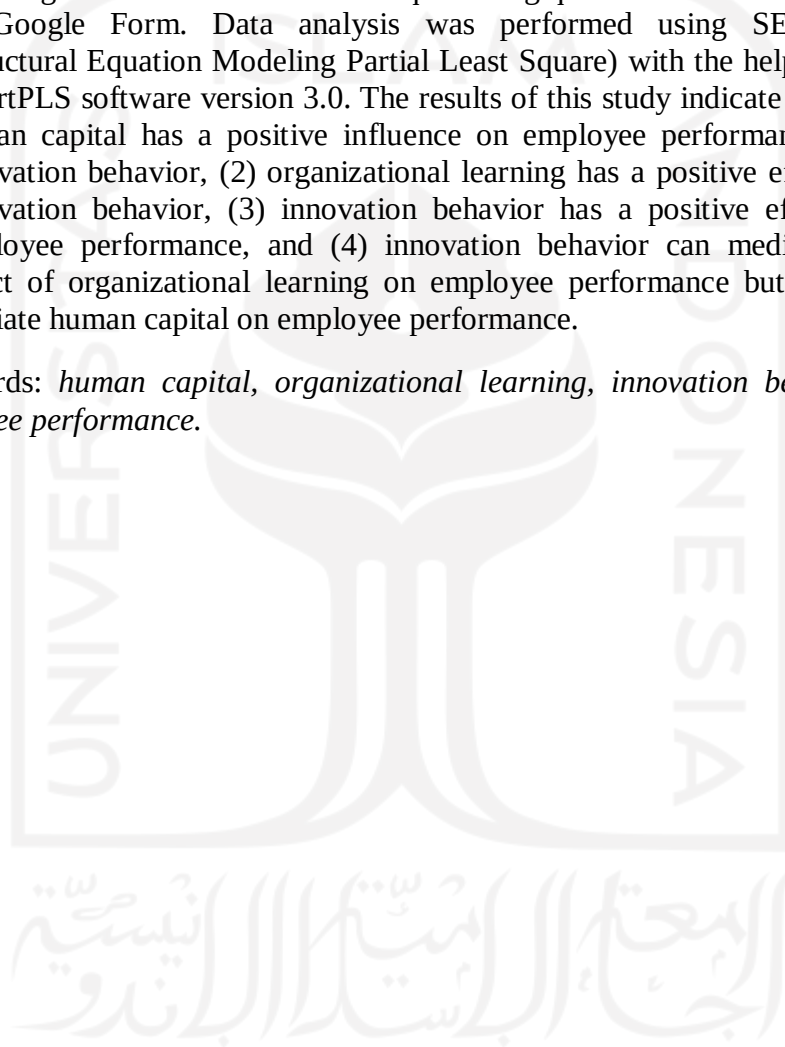
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efek *human capital* dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja karyawan dengan perilaku inovasi sebagai pemediasinya. Penelitian ini dilakukan pada bank milik swasta di Kota Gorontalo dengan sample yang terjaring sebanyak 92 responden menggunakan *purposive sampling* dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner dalam bentuk *Google Form*. Analisis data dilakukan dengan SEM-PLS (*Structural Equation Modeling Partial Least Square*) dengan bantuan dari software SmartPLS versi 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) *human capital* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan perilaku inovasi, (2) pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap perilaku inovasi, (3) perilaku inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan (4) perilaku inovasi dapat memediasi pengaruh antara pembelajaran organisasional terhadap kinerja karyawan namun tidak dapat memediasi *human capital* terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *human capital*, pembelajaran organisasional, perilaku inovasi, Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of human capital and organizational learning on employee performance with innovation behavior as a mediator. This research was conducted at a privately owned bank in Gorontalo City with a sample of 92 respondents using purposive sampling with data collection techniques using questionnaires in the form of Google Form. Data analysis was performed using SEM-PLS (Structural Equation Modeling Partial Least Square) with the help of the SmartPLS software version 3.0. The results of this study indicate that (1) human capital has a positive influence on employee performance and innovation behavior, (2) organizational learning has a positive effect on innovation behavior, (3) innovation behavior has a positive effect on employee performance, and (4) innovation behavior can mediate the effect of organizational learning on employee performance but cannot mediate human capital on employee performance.

Keywords: *human capital, organizational learning, innovation behavior, employee performance.*



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perbankan merupakan lembaga intermediasi keuangan yang bertugas mengumpulkan dana dari masyarakat dan menyalurkannya kepada masyarakat. Bank merupakan lembaga kepercayaan masyarakat untuk menyimpan uangnya dan mempercayakan bank dalam mengelola keuangannya. Bank, dalam menjalankan operasionalnya, dibedakan atas 2, yaitu bank konvensional dan bank syariah. Perkembangan perbankan yang pesat membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang bagus dan terus meningkat, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Sumber Daya Manusia perbankan merupakan elemen yang sangat menentukan perkembangan dan kemajuan bank. Pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu investasi bagi perusahaan karena diperlukan biaya untuk mendukung hal tersebut, namun sejalan dengan hal tersebut, manfaat yang didapat oleh perusahaan juga besar karena pekerja dan karyawan yang dimiliki menjadi profesional dan handal dalam mengerjakan segala pekerjaan di perusahaan tersebut (Sedarmayanti, 2011). Sumber daya manusia dalam perbankan harus memiliki pengetahuan yang luas di bidang perbankan, memahami implementasi prinsip-prinsip syariah dalam praktik perbankan, serta mempunyai komitmen kuat untuk menerapkannya secara konsisten (Antonio, 2001).

Peningkatkan kualitas karyawan bertujuan untuk mengubah perilaku mereka menjadi perilaku yang lebih mampu melaksanakan aktivitas di segala bidang, dan *Human Capital* memberikan sumbangan yang signifikan dalam meningkatkan kinerja yang lebih produktif. Memiliki karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi mungkin tidak lagi menjadi kriteria yang cukup untuk melakukan keunggulan bersaing dalam hal tingkat inovasi perusahaan. Pada kenyataannya, proporsi pekerja terampil lebih dibutuhkan seiring laju perubahan teknologi meningkat, yang terbukti dengan banyaknya peningkatan permintaan tenaga kerja terampil (McGuirk et al., 2015). Selanjutnya, ada konsensus yang berkembang di Eropa, harus mengembangkan pengetahuan dan keterampilan warga untuk menciptakan ekonomi di mana inovasi adalah bagian dari kehidupan ekonomi sehari-hari (Ederer, 2006).

Saat ini, pentingnya kinerja karyawan untuk keberhasilan organisasi tidak dapat dipungkiri. Karyawan adalah modal manusia dalam organisasi dan kinerja mereka adalah indikator utama bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan adalah salah satu konstruksi terpenting baik dalam psikologi organisasi maupun manajemen sumber daya manusia. Menurut (Zeb et al., 2018) karyawan adalah aset paling mahal untuk organisasi mana pun karena mereka dapat membangun atau menghancurkan sebuah perusahaan dan mereka faktor yang paling menentukan profitabilitas perusahaan. Zeb et al., (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa *Human Capital Management (HCM)* yang terdiri dari *Training & development*, *Recruitment & selection* serta *Performance appraisal* berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun secara parsial. Dalam studi ini menunjukkan bahwa semakin pentingnya modal manusia sebagai sumber pencapaian keuntungan kompetitif, sumber daya manusia yang kompeten dapat mengubah sumber daya lain (seperti uang, mesin, metode & bahan) untuk menghasilkan produk atau layanan.

Tampubolon, (2015) menambahkan bahwa sumber daya manusia menjadi salah satu isu strategis perbankan di Indonesia. Kuantitas dan kualitas sumber daya manusia benar - benar diperlukan terutama dari kemampuan teknologi informasi untuk mendukung pengembangan layanan dan produk untuk komunitas. Strategi lainnya masalah adalah pemahaman dan kesadaran publik masih rendah. Menurut Muafi et al., (2017) Bank penting untuk dimiliki modal manusia yang baik (HC) yang meliputi pengetahuan dan keahlian khusus terkait untuk aspek dalam perbankan swasta. Ini akan memberi keuntungan jangka panjang bagi organisasi (Kreitner & Kinicki, 2007). Pendidikan dan pengalaman memberi kontribusi positif untuk modal manusia dan itu diharapkan dapat meningkatkan produktivitas, aktivitas kewirausahaan, dan kesuksesan karyawan (Muafi et al., 2017).

Menurut Rori et al., (2014) pendidikan merupakan modal dasar bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan bertujuan untuk membantu pencapaian tugas agar mencapai hasil kerja yang baik. Pentingnya pendidikan bukan untuk pegawai saja tetapi juga bagi organisasi dalam rangka peningkatan kemampuan pegawai untuk menghasilkan kinerja yang maksimal (Rori et al, 2014). Sedangkan pengalaman kerja adalah proses pembentukan

pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas. Pengalaman juga dapat mempengaruhi kinerja pada karyawan, karena dengan banyaknya pengalaman kerja yang dimiliki seseorang pekerja maka orang tersebut akan lebih menguasai pekerjaannya, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik hal ini berarti orang tersebut mempunyai efektivitas kerja yang baik (Laniwidianti & Thoyib, 2010).

Selain mempengaruhi kinerja karyawan *Human Capital* juga dapat berpengaruh terhadap perilaku inovasi karyawan. Beberapa penelitian diantaranya (Mariz-Perez et al., 2012) menemukan bahwa manajemen modal manusia adalah elemen kunci organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan administrasi yang efektif akan menetapkan potensi yang sangat besar untuk penciptaan nilai dalam organisasi dan, karenanya, memiliki arah langsung berpengaruh pada inovasi. Santos-Rodrigues et al., (2010) menemukan bahwa Variabel *Human Capital* dari indikator sikap inovasi dan insentif untuk berinovasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk dan inovasi proses. Selain itu McGuirk et al (2015) menemukan bahwa *Human Capital* berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovasi.

Faktor kedua yang mempengaruhi perilaku inovasi dan kinerja perusahaan adalah pembelajaran organisasional. Pembelajaran organisasional adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja berdasarkan pengalaman. Kegiatan ini melibatkan perolehan

pengetahuan yang didalamnya terdapat pengembangan atau penciptaan keterampilan, wawasan, dan hubungan. Selain itu terdapat proses berbagi pengetahuan melalui penyebaran kepada orang lain tentang apa yang telah diperoleh oleh beberapa orang. Dan pemanfaatan pengetahuan dengan cara pengintegrasian pembelajaran sehingga disatukan dan tersedia secara luas dan dapat digeneralisasi ke situasi baru (Ghafoor et al., 2016). Proses pembelajaran organisasional juga melalui pengembangan di mana organisasi meningkatkan informasi yang dihasilkan oleh individu dengan cara yang telah diatur sebelumnya dan mengubah informasi ini menjadi elemen klasifikasi pengetahuan organisasi. Pembelajaran organisasional juga terjadi dalam masyarakat secara langsung antar muka di mana bentuk-bentuk pembelajaran menghasilkan pemahaman yang berkembang dalam motivasi diri yang tidak berubah-ubah (Byukusenge et al., 2016). Selain itu pembelajaran organisasi menyediakan wadah bagi perusahaan untuk memperoleh, berbagi, dan memanfaatkan pengetahuan dalam organisasi, yang memfasilitasi untuk menghasilkan produk atau layanan baru guna terciptanya inovasi. Maka dari itu pembelajaran organisasi bisa dikatakan mengarah pada generasi pengetahuan baru yang relevan untuk kemampuan inovasi perusahaan. Karena inovasi juga tergantung pada basis pengetahuan organisasi yang dihasilkan dari pembelajaran organisasi (Salim & Sulaiman, 2011).

Beberapa penelitian juga mendukung bahwa pembelajaran organisasional mampu mempengaruhi inovasi dan mempunyai pengaruh yang positif. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Abdi et al., (2018) pada

beberapa perusahaan industri otomotif di Iran dengan jumlah lebih dari 200 responden yang mendapatkan hasil bahwa pembelajaran organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi. Terdapat pula penelitian yang dilakukan oleh Koçoğlu et al., (2011) yang menyimpulkan hasil dari penelitiannya bahwa terdapat adanya hubungan antara pembelajaran organisasional dengan inovasi pada beberapa karyawan dari beberapa perusahaan di Turki seperti telekomunikasi, kuliner, komputer dan elektronik, industri perakitan dan farmasi. Terakhir penelitian yang dilakukan oleh Jyoti et al., (2017) pada 246 yang berkerja pada bidang telekomunikasi di Jammu dan Kashmir daerah India bagian utara mengungkapkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara pembelajaran organisasi terhadap inovasi

Perusahaan yang inovatif adalah perusahaan yang telah menerapkan suatu inovasi baik inovasi produk, proses, pemasaran maupun inovasi organisasi dalam kurun waktu tertentu. (Rodrigues et al., 2018) mendefinisikan inovasi sebagai kelincahan intelektual, terkait erat dengan kompetensi; kemampuan untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilan; kemampuan untuk membangun pengetahuan sebelumnya dan menghasilkan pengetahuan baru. Hal ini berarti bahwa inovasi melibatkan penciptaan pengetahuan baru, atau mengkombinasikan pengetahuan baru dari pengetahuan yang ada. Dengan demikian untuk menciptakan produk baru atau lebih baik, perusahaan harus merealokasi sumber daya, menggabungkan sumber daya baru atau

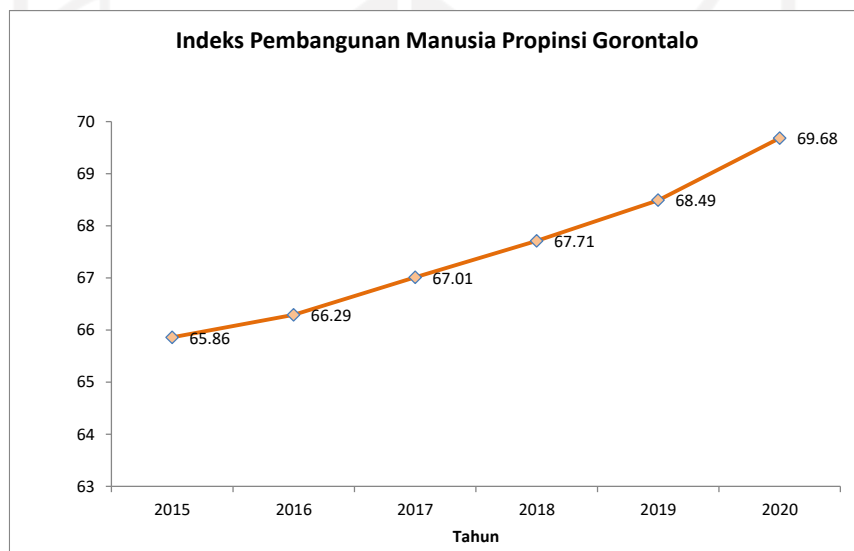
menggabungkan sumber daya yang ada baik di dalam maupun di luar perusahaan dengan cara baru(Rodrigues et al., 2018).

Dalam hal ini perilaku inovasi menjadi variabel yang memediasi hubungan antara modal manusia dengan kinerja karyawan.Perilaku inovatif juga salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja(Leong & Rasli, 2014). Orang yang berperilaku inovatif akan selalu berupaya agar melakukan upaya pemecahan masalah dengan cara yang berbeda-beda dengan biasanya tetapi lebih efektif dan efisien (Purba & Hardi, 2009). Sehingga sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuan, baik pada organisasi publik maupun private.

Peran *Human Capital* dan pembelajaran organisasional akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, dibandingkan dengan faktor lain. Berbagai cara akan ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan sebagainya (Guritno et al., 2005).Jong & Hartog, (2003) merinci lebih mendalam perilaku inovatif dalam melakukan proses inovasi menjadi empat tahap yaitu melihat peluang, mengeluarkan ide, memperjuangkan dan mengaplikasikan. Perilaku inovatif menjadi penting karena berpengaruh besar dalam perilaku kerja karyawan. Adapun perilaku inovatif dapat dibangun oleh perbankan dengan memberikan peluang untuk pelatihan dan pendidikan atau diinisiasi oleh pegawai sendiri dengan kontribusi

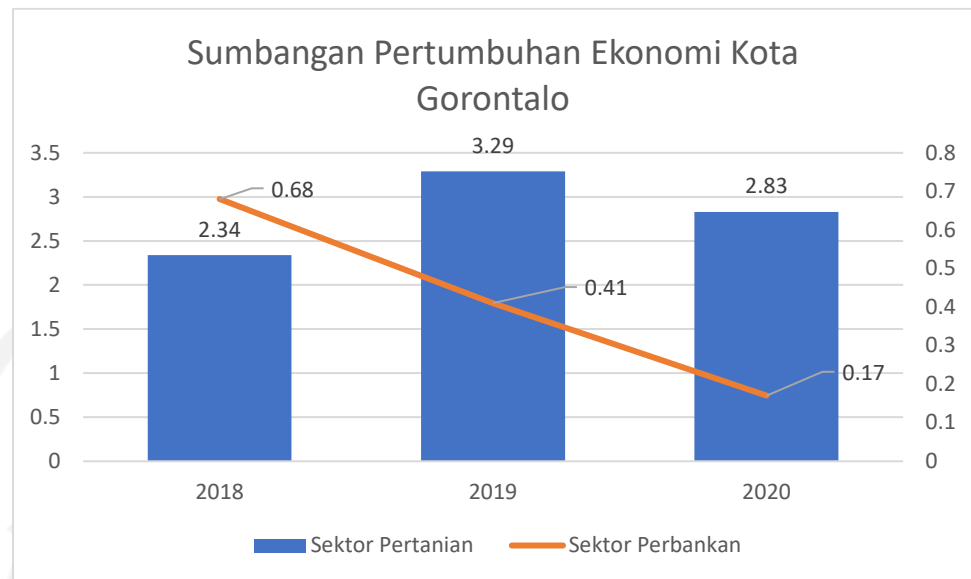
berupa ide-ide kreatif yang membangun dalam mencapai visi dan misi. Sehingga selain kepribadian individu yang perlu di perhatikan adalah memunculkan atau menciptakan perilaku inovasi bagi pegawai.

Di kota Gorontalo, dapat dilihat perkembangan kualitas sumber daya manusia secara umum mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Hal ini dapat dilihat dari grafik peningkatan Indeks Pembangunan Manusia seperti tampak pada Gambar 1.1



Gambar 1.1. IPM Propinsi Gorontalo
Sumber : BPS Propinsi Gorontalo (2020)

Namun demikian peningkatan IPM propinsi Gorontalo justru berbanding terbalik dengan kondisi pertumbuhan ekonomi yang melambat. Hal ini disebabkan karena perekonomian di Gorontalo mayoritas masih ditopang dari jenis lapangan usaha dan pertanian, sedangkan dari sisi jasa perbankan yang memberikan sumbangan yang relatif kecil. Jasa keuangan tercatat hanya memberikan sumbangan 0,74% terhadap laju pertumbuhan ekonomi.



Gambar 1.2. Laju Pertumbuhan Ekonomi Gorontalo

Dibandingkan dengan sektor pertanian, kehutanan dan perikanan sumbangan sektor perbankan terhadap pertumbuhan ekonomi di Kota Gorontalo relatif kecil dan cenderung menurun selama 3 tahun terakhir. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perbankan secara keseluruhan di kota Gorontalo, belum optimal sesuai dengan target yang ditetapkan. Hal ini lebih disebabkan kenaikan laju pertumbuhan penghimpunan dana masyarakat relatif lebih tinggi dibandingkan realisasi kredit yang berhasil disalurkan perbankan. Sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) masih merupakan tulang punggung perekonomian yang tercatat sebagai penyerap kredit terbesar (BPS propinsi Gorontalo, 2020).

Oleh karena itu, potensi sumber daya manusia diperlukan untuk menjalankan bisnis perbankan. Sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik dan profesional untuk menciptakan keseimbangan antara kebutuhan SDM dan permintaan dan kemajuan bisnis perusahaan. Keseimbangan ini adalah

kunci keberhasilan, produktivitas, dan pertumbuhan perusahaan. Perkembangan bisnis perusahaan sangat tergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di perusahaan (Rivai, 2014).

Fenomena yang ada pada perbankan adalah masih rendahnya kinerja perbankan di provinsi Gorontalo dalam kontribusinya pada pertumbuhan ekonomi. Kinerja perbankan dalam hal intermediasi di Gorontalo menunjukkan penurunan. Hal ini lebih disebabkan kenaikan laju pertumbuhan pengumpulan dana masyarakat relatif lebih tinggi dibandingkan realisasi kredit yang berhasil disalurkan perbankan. Sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) masih merupakan tulang punggung perekonomian yang tercatat sebagai penyerap kredit terbesar.

Pada periode laporan, bank umum yang beroperasi di Gorontalo tercatat 8 bank umum dengan jaringan kantor (baik kantor cabang, kantor cabang pembantu, kantor kas maupun kantor unit) sebanyak 50 kantor dengan 3 kantor beroperasi secara syariah. Kondisi tersebut tercatat bahwa selama 5 tahun terakhir pertumbuhan bisnis perbankan di Gorontalo relatif mengalami perkembangan yang minim, yaitu hanya bertambah 3 jaringan kantor yang seluruhnya merupakan bank pemerintah pada periode laporan. Sementara itu, jumlah BPR yang beroperasi di Gorontalo sebanyak 7 BPR dengan 8 jaringan kantor.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, rumusan masalah yang akan diteliti yaitu bagaimana peranan *human capital* terhadap perilaku inovasi dan kinerja karyawan perbankan serta bagaimanakan peran pembelajaran organisasi yang dilakukan perbankan terhadap perilaku inovasi dan kinerja karyawan dalam rangka untuk meningkatkan kontribusi pertumbuhan ekonomi di Kota Gorontalo.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan adanya permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah *Human Capital* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perbankan di Gorontalo?
2. Apakah *Human Capital* berpengaruh terhadap perilaku inovasi karyawan pada perbankan di Gorontalo?
3. Apakah pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perbankan di Gorontalo?
4. Apakah pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap perilaku inovasi karyawan pada perbankan di Gorontalo?
5. Apakah perilaku inovasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perbankan di Gorontalo?
6. Apakah perilaku inovasi memediasi pengaruh *Human Capital* terhadap kinerja karyawan pada perbankan di Gorontalo?
7. Apakah perilaku inovasi memediasi pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja karyawan pada perbankan di Gorontalo?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian ini, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Human Capital* terhadap kinerja karyawan pada perbankan di Gorontalo.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Human Capital* terhadap perilaku inovasi karyawan pada perbankan di Gorontalo.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja karyawan pada perbankan di Gorontalo.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pembelajaran organisasional terhadap perilaku inovasi karyawan pada perbankan di Gorontalo.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh perilaku inovasi terhadap kinerja karyawan pada perbankan di Gorontalo.
6. Untuk menguji dan menganalisis peran perilaku inovasi dalam memediasi pengaruh *Human Capital* terhadap kinerja karyawan pada perbankan di Gorontalo.
7. Untuk menguji dan menganalisis peran perilaku inovasi dalam memediasi pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja karyawan pada perbankan di Gorontalo.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Bagi Manajerial Perbankan di Gorontalo

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan masukan dalam pengambilan kebijakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan bank syariah sehingga tugas dan fungsi perbankan di Gorontalo dapat terlaksana dengan baik, melalui peningkatan *Human Capital*, pembelajaran organisasional dan perilaku inovasi karyawan.

2. Bagi Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan referensi dan pembelajaran tentang *Human Capital* dan pembelajaran organisasional terhadap perilaku inovasi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Human Capital

1. Pengertian *Human Capital*

Tantangan organisasi masa kini adalah merespon pergeseran dari yang terfokus pada masalah industri ekonomi kearah *knowledge*ekonomi. Pergeseran ini meliputi seluruh aspek dalam manajemen organisasi yaitu efisiensi operasi, marketing, struktur organisasi yang akan menghasilkan keuntungan bisnis yang lebih tinggi. Secara kuantitatif kontribusi *Human Capital* terhadap keuntungan perusahaan diukur dari biaya kapasitas dan waktu. Secara kualitatif pengukuran *Human Capital* dipusatkan pada nilai dan tindakan manusia.

Human Capital pertama kali diperkenalkan oleh Becker pada tahun 1955 seperti yang dikutip dalam (Becker, 1993), yang mendefinisikan *Human Capital* adalah bahwa manusia bukan sekedar sumber daya namun merupakan modal (*capital*) yang menghasilkan pengembalian (*return*) dan setiap pengeluaran yang dilakukan dalam rangka mengembangkan kualitas dan kuantitas modal tersebut merupakan kegiatan investasi.

Menurut (Carmeli, 2004) *human capital* adalah sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, tidak dapat diganti, dan tidak

dapat dialihkan dan merupakan sumber daya saing yang berkelanjutan. Mengikuti (Barney, 1991), yang menganjurkan kombinasi dari semuakondisi yang mengacu pada derajat tak dapat ditiru, studi ini memandang manusiasumber daya organisasi yang berharga, langka, dan tidak dapat ditiru sebagai strategismodal manusia.

Menurut (Gaol, 2015) mendefinisi dari modal manusia (*human capital*) yakni pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*) serta keterampilan (*skill*) yang mewujudkan manusia (pegawai) menjadi aset ataupun modal bagi sebuah perusahaan”.

Modal manusia adalah nilai pengetahuan dan bakat yang diwujudkan dalam diri manusiayang membentuk organisasi, mewakili pengetahuan, kapasitas, pengetahuan, bakat, kompetensi, sikap, kelincahan intelektual, kreativitas, dan lain-lain (Bontis & Fitz-enz, 2002)

Human Capital merupakan salah satu penentu utama dari keberhasilan suatu perusahaan (Sedarmayanti et al., 2020). *Human Capital* sendiri diartikan sebagai manusia yang secara personal dipinjamkan kepada perusahaan dengan kapabilitas individunya, komitmen, pengetahuan, dan pengalaman pribadi. Walaupun tidak semata-mata dilihat dari individual tetapi juga sebagai tim kerja yang memiliki hubungan pribadi baik di dalam maupun luar perusahaan (Stewart 1997).

“Human Capital contends knowledge, human skills, competency, attitude, behaviour and personal experiences as employee. The structural capital, as a supportive infrastucture for Human Capital, refers to exploitation and manifestation of Human Capital when he is conducting his functions to increase organization’s income and values adding to its assests”(Budiarti, 2017).Dapat diartikan bahwa *Human Capital* terdiri dari pengetahuan, keterampilan manusia, kompetensi, sikap, perilaku dan pengalaman pribadi seorang karyawan.Modal struktural, sebagai infrastruktur pendukung untuk sumber daya manusia, mengacu pada eksploitasi dan manifestasi dari sumber daya manusia ketika para karyawan menjalankan fungsinya untuk meningkatkan pendapatan dan nilai-nilai organisasi yang menambah daya tariknya.

Berdasarkan definisi dari berbagai ahli maka dapat dirumuskan bahwa human capital adalah sebuah sistem untuk memperbaiki kinerja karyawan dan perusahaan melalui peningkatan intelektual, kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman mereka.

2. Manfaat *Human Capital*

a. *Human Capital* sebagai Aset yang Terlihat (*Tangible asset*)

Gaol (2015) mengemukakan bahwa sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor sentral yang strategis dibentuk untuk menjalankan berbagai kepentingan visi perusahaan. Pada lingkungan dunia dewasa

ini, telah terjadi perubahan pandangan mengenai berbagai sumber daya yang bersifat strategis bagi perusahaan. Perubahan tersebut yaitu dari dominasi sumber daya yang bersifat fisik (*tangible asset*) ke arah aset tak berwujud (*intangible asset*).

Munculnya pandangan bahwa pengetahuan sebagai sumber daya perusahaan yang sangat strategis didasari kenyataan bahwa pengetahuan dapat digunakan untuk mengembangkan daya saing perusahaan yang bernilai, langka, sukar ditiru oleh pesaing dan tidak tergantikan oleh jenis sumber daya lainnya. Sehingga dengan adanya pengetahuan yang dimiliki organisasi atau pengetahuan melalui tenaga manusia yang ada didalamnya maka manusia dijadikan modal yang terlihat (*human capital*).

Pada perkembangan dunia bisnis sekarang ini, manusia tidak hanya dijadikan sebagai salah satu sumber daya (mesin, uang, material atau bahan-bahan, informasi (termasuk data dan personel), tetapi juga sebagai penggerak sumber daya lainnya. Menurut Mayo (2000), *human capital* memiliki lima komponen, yaitu :

- 1) *Individual capability* (Kemampuan Individual).
- 2) *Individual motivation* (motivasi individu).
- 3) *Leadership* (kepemimpinan).
- 4) *The organizational climate* (suasana organisasi)
- 5) *Workgroup effectiveness* (efektifitas kelompok kerja).

Manusia sebagai salah satu aset perusahaan yang berwujud, selain gedung, mesin dan uang, menjadi penggerak sumber daya lainnya, baik yang berwujud (mesin, uang, material atau bahan) dan yang tak berwujud (informasi atau data).

b. Human Capital Sebagai Aset Yang Tak Terlihat (*Intangible asset*)

Gaol (2015) mengemukakan bahwa aset yang tak terlihat (*intangible asset*) adalah aset yang berbeda dengan aset yang terlihat (*tangible asset*). Namun, memiliki kepentingan yang sama. Contoh *intangible asset* dapat dilihat seperti pada pengenalan produk, pengenalan merek, inovasi, pengetahuan, modal, sumber daya manusia dan sebagainya. Sangat disayangkan, masih banyak para profesional SDM dan manajer lini senior yang tidak mengetahui bagaimana mewujudkan kepotensialan SDM, meski para profesional SDM dan manajer lini senior juga memahami potensi yang ada pada SDM.

Menurut Noe, et al., (2008) : *“Today more and more companies are interested in using intangible assets and human capital as a way to gain an advantage over competitors. A company’s value includes three types of assets that are critical for the company to provide goods and services : financial assets (cash and securities), physical assets (property, plant, equipment), and intangible assets. Intangible assets is a type of company asset including human capital. Customer capital, social capital, and intellectual capital.”* (Saat ini semakin banyak perusahaan

yang tertarik menggunakan aset yang tak terlihat dan modal manusia sebagai sebuah cara untuk mendapatkan keuntungan lebih dari para pesaing. Yang termasuk kedalam sebuah nilai perusahaan adalah tiga jenis aset penting bagi perusahaan untuk menyediakan barang-barang dan jasa-jasa, yaitu aset keuangan (tunai dan saham), aset fisik (bangunan, pabrik, peralatan), dan aset yang tak terlihat. Aset yang tak terlihat adalah suatu jenis aset perusahaan termasuk modal manusia, modal konsumen, modal sosial, dan modal intelektual).

Kinerja bisnis yang luar biasa dan berkelanjutan mensyaratkan sebuah perusahaan untuk terus-menerus mengasah ketajaman kompetitifnya. Kinerja bisnis yang tahan lama dan superior sangat membutuhkan fleksibilitas, inovasi, dan kecepatan (terutama dari sumber daya manusia dan kemampuan internal organisasi) guna memasuki pasar. Keunggulan kompetitif sebagai kunci dari modal sumber daya manusia. Divisi SDM berada pada posisi utama untuk mendongkrak banyak aset tak berwujud lainnya, seperti goodwill, penelitian (*research*), dan iklan (*advertising*).

3. Indikator *Human Capital*

Dari pengertian di atas nampak sekali adanya kesamaan yang menunjukkan bahwa modal manusia merupakan sesuatu yang melekat dalam diri individu. Hal yang menonjol dari definisi di atas adalah indikator ekonomi yang menjadi acuan manfaatnya. Goal,

(2015) menyatakan bahwa *Human Capital* merupakan Pengetahuan (*knowledge*), Keahlian (*expertise*), Kemampaun (*ability*), dan keterampilan (*skill*) yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau asset suatu perusahaan. Maksudnya adalah apabila didalam suatu perusahaan seorang karyawan dijadikan sebagai modal keuntungan maka perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari pada sebuah perusahaan hanya menganggap seorang karyawan sebagai sumber daya atau human resource.

Dengan mengandalkan keahlian, kemampuan dan keterampilan maka seorang karyawan dapat menjalankan sumber daya yang lainnya. Berikut adalah indikator *Human Capital* menurut (Gaol, 2015):

a. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang di dapat untuk memperoleh pemahaman, pembelajaran dan pengalaman. Pengetahuan adalah hasil “tahu” melalui panca indera manusia : Indera penglihatan, pendengaran , penciuman , rasa dan raba. Pengetahuan bisa berasal dari pengetahuan ilmiah dan pengetahuan karena pengalaman.

b. Keahlian (*expertise*)

Kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu yang sifatnya spesifik, fokus namun dinamis yang membutuhkan waktu tertentu untuk mempelajarinya dan dapat dibuktikan. *Skill* apapun dapat dipelajari namun membutuhkan dedikasi yang kuat untuk

mempelajari ilmu tersebut seperti perlunya mental positif, semangat motivasi, waktu dan terkadang uang.

c. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang yang dapat menyelesaikan pekerjaannya, baik secara mental ataupun fisik. Karyawan dalam suatu organisasi, meskipun dimotivasi dengan baik, tetapi tidak semua memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik.

d. Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan dapat disamakan dengan kata kecekatan. Orang yang dapat dikatakan sebagai orang terampil adalah orang yang dalam mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaannya secara cepat dan benar.

Selain itu juga (Carmeli, 2004) dalam tujuannya untuk memperluas pengujian langsung modal manusia sebagai aset khusus organisasi yang memiliki kepentingan strategis. Untuk tujuan tersebut, membangun ukuran modal manusia khusus organisasi yang terdiri dari empat indikator, yaitu:

a. Level Pendidikan (*educational level*)

Tingkat pendidikan yang lebih tinggi akan memudahkan seseorang untuk menyerap informasi dan mengimplementasikannya dalam perilaku dan gaya hidup sehari-hari, dan dalam dunia kerja.

Seseorang dengan level pendidikan tertentu memungkinkan mereka melakukan pekerjaan dengan sukses

b. Pengalaman Kerja (*work experience*)

Pengalaman apapun yang diperoleh seseorang saat bekerja dibidang atau pekerjaan tertentu. Pengalaman kerja dapat membantu seseorang menonjol dari persaingan saat melamar pekerjaan. Seseorang yang telah mendapatkan pengalaman lewat pelatihan khusus memungkinkan mereka dapat melakukan pekerjaan dengan sukses.

c. Kompetensi (*competency*)

Kapabilitas kerja dari setiap individu yang melingkupi aspek keterampilan, sikap kerja, dan pengetahuan yang sesuai dengan standar yang telah diatur oleh perusahaan. Kompetensi didapatkan dari pengalaman.

d. Keunikan/ Keterampilan (*Skill*)

Seseorang yang memiliki keterampilan profesional khusus yang memungkinkan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka dengan sukses.

2.1.2. Teori Pembelajaran Organisasional

1. Pengertian Pembelajaran Organisasional

Menurut (Khoe, 2018) pembelajaran organisasional adalah suatu kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh organisasi terkait kejadian atau peristiwa tertentu yang telah dialami organisasional. Dalam hal ini pembelajaran yang dapat

diambil oleh organisasi meliputi segala hal, baik pembelajaran terkait sesuatu hal yang berhasil mereka lakukan dan bahkan pembelajaran dari kegagalan yang pernah mereka alami. Dari praktik pembelajaran organisasional inilah perusahaan dapat berinovasi dari suatu kegagalan sekaligus memastikan kesalahan tidak akan terulang lagi dan juga dapat menggunakan kembali metode atau proses yang sebelumnya pernah berhasil. Maka praktik pembelajaran organisasional yang dianggap berhasil adalah ketika dapat dengan mudah menemukan pembelajaran kisah sukses dari masa lalu ataupun dari organisasi lain di seluruh belahan dunia.

Pembelajaran organisasi adalah kemampuan dalam suatu organisasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja berdasarkan pengalaman (Ghafoor et al., 2016). Kegiatan ini melibatkan akuisisi pengetahuan (pengembangan atau penciptaan keterampilan, wawasan, dan hubungan), berbagi pengetahuan (penyebaran kepada orang lain tentang apa yang telah diperoleh oleh beberapa orang), dan pemanfaatan pengetahuan (integrasi pembelajaran sehingga dapat diasimilasi dan tersedia secara luas dan dapat digeneralisasikan ke situasi baru). Pembelajaran organisasi adalah pengembangan dimana organisasi meningkatkan informasi yang dihasilkan oleh individu dengan cara yang telah diatur sebelumnya dan mengubah informasi ini menjadi elemen klasifikasi pengetahuan organisasi. Titik fokus dalam pengkajian Pembelajaran organisasi dapat ditinjau dari tiga tema utama: bagaimana menghindari praktik perlindungan pengetahuan diri (Akgün et al., 2006) bagaimana memodifikasi dalam kebiasaan organisasi menyangkut prospek kinerja dan bagaimana properti kinerja dimiliki diubah sebagai kumpulan keterampilan (Argote & Miron-Spektor, 2011).

Sedangkan pandangan lain menurut (Senge, 2002) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasional adalah suatu kegiatan dimana organisasi dengan setiap anggotanya secara terus menerus-menerus melakukan peningkatan dan memperluas kemampuannya untuk menciptakan hasil yang sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi tersebut. dari kegiatan tersebut dapat menghasilkan pola berfikir yang baru dan dapat ditumbuhkan atau dikembangkan. Selain itu aspirasi bersama antar para anggota dibiarkan secara bebas dan secara terus menerus dapat mempelajari bagaimana cara belajar bersama.

Menurut penulis pembelajaran organisasional adalah suatu organisasi yang anggotanya belajar secara terus menerus untuk meningkatkan kemampuan demi tercapai tujuan perusahaan.

Pembelajaran dalam organisasional merupakan suatu proses atau sekelompok proses organisasional yang melibatkan individu, kelompok, level organisasional yang akan dipengaruhi oleh strategi perusahaan. Organisasi pembelajar yang efektif adalah organisasi dimana para karyawan pada semua tingkatan organisasi secara berkesinambungan selalu melakukan indentifikasi risiko potensial dan peluang-peluang yang mungkin timbul. Dan pembelajaran organisasi yang sukses membawa dampak pada peningkatan kapasitas dan kapabilitas untuk menjadi lebih inovatif. Perusahaan harus berorientasi pada pembelajaran dimana dapat menciptakan kemauan untuk belajar dan menjadi organisasi pembelajar.

2. Fungsi Pembelajaran Organisasional

Menurut Senge (2002) proses pembelajaran organisasional yang dilakukan dapat menciptakan keahlian dan kemampuan, dimana hal tersebut merupakan hasil dari proses belajar yang terdiri dari berbagai kegiatan diantaranya adalah penyampaian aspirasi, perenungan dan perbincangan konseptual antar anggota yang akan menimbulkan perubahan dalam organisasi. Terdapat tiga ciri yang dapat dijadikan sebagai fungsi pembelajaran organisasional, diantaranya adalah:

- **Komitmen Terhadap Pengetahuan**

Dimana fungsi ini dapat membantu organisasi agar memiliki komitmen untuk terus menerus berusaha untuk mendapatkan pengetahuan baru seiring berjalannya waktu.

- **Pembaharuan Terhadap Pengetahuan**

Fungsi lain dari pembelajaran organisasi adalah agar pengetahuan yang telah diperoleh dapat dikembangkan yang nantinya sebagai faktor dalam terciptanya pengetahuan baru dari pengetahuan yang telah didapat sebelumnya.

- **Keterbukaan Terhadap Perubahan Lingkungan**

Fungsi terakhir adalah diharapkan melalui praktik pembelajaran organisasi ini organisasi dapat memiliki keterbukaan terhadap dunia luar yang sifatnya akan terus berubah-ubah seiring berjalannya waktu. Organisasi diharapkan peka terhadap perubahan yang terjadi dan dapat meneliti dan menemukan solusi baru agar kegiatan organisasi tidak terhambat atau mengalami

kebuntuan yang dapat mempengaruhi kinerja dan menghambat tercapainya tujuan organisasi.

3. Indikator Pembelajaran organisasional

Menurut Jerez-Gomez *et al* (2005) dalam kapabilitas pembelajaran organisasional terdapat empat indikator didalamnya, diantaranya sebagai berikut:

a) Komitmen Untuk Belajar

Menurut Jerez-Gomez *et al* (2005) komitmen ini menyiratkan bahwa manajemen harus membuat model pembelajaran terpusat yang akan memiliki pengaruh pada pencapaian hasil jangka panjang. Demikian juga para anggota harus memahami pentingnya belajar dan berpartisipasi aktif dalam pencapaiannya. Komitmen untuk belajar juga menyiratkan bahwa suatu organisasi terbuka untuk perubahan terus-menerus sedemikian rupa sehingga mampu regenerasi sendiri dan menghadapi tantangan baru. Menurut Bailey (1993) dalam Jerez-Gomez *et al* (2005) dalam rangka memperkuat komitmen untuk belajar, organisasi harus mengenali ide-ide inovatif dan menghilangkan kepercayaan lama dan model mental yang meskipun valid untuk menafsirkan realitas pada titik waktu tertentu tetapi pada akhirnya dapat menjadi hambatan. Menurut Jerez-Gomez *et al* (2005) pengukuran komitmen untuk belajar terdapat lima item sebagai berikut:

- a. Manajer sering melibatkan staf mereka dalam proses pengambilan keputusan yang penting
- b. Pembelajaran karyawan dianggap lebih sebagai beban pengeluaran daripada investasi
- c. Manajemen terlihat baik dalam melakukan perubahan di bidang apa pun untuk beradaptasi dan tetap menjadi yang terdepan di situasi baru
- d. Kemampuan belajar karyawan dianggap sebagai faktor kunci dalam perusahaan ini
- e. Di perusahaan ini ide-ide inovatif yang berhasil akan dihargai

b) Perspektif Sistem

Menurut Jerez-Gomez *et al* (2005) kemampuan belajar didasarkan pada adanya pemahaman bersama yang memungkinkan perusahaan dilihat sebagai sistem yang terdiri dari bagian-bagian yang berbeda, dimana masing-masing memiliki fungsi sendiri tetapi bertindak secara terkoordinasi untuk mendapatkan hasil yang memuaskan. Menurut Sinkula (1994) dalam Jerez-Gomez *et al* (2005) perspektif sistem membantu mengelompokkan anggota organisasi di sekitar identitas yang sama dan memahami bagaimana setiap orang dapat berkontribusi pada tujuan organisasi. Menurut McGill *et al* (1992) dalam Jerez-Gomez *et al* (2005) perspektif sistem menyiratkan kemampuan untuk melihat koneksi

antara masalah, peristiwa, dan data. Selanjutnya menginduksi pengembangan model mental bersama yang memandu perilaku individu, yang mengarah ke tindakan terkoordinasi dari semua bagian organisasi. Menurut Jerez-Gomez *et al* (2005) pengukuran perspektif sistem terdapat tiga item sebagai berikut:

- a. Semua karyawan memiliki pengetahuan umum tentang tujuan perusahaan ini
 - b. Semua bagian yang membentuk perusahaan ini (departemen, bagian, tim kerja, individu) sangat menyadari bagaimana mereka berkontribusi dalam mencapai tujuan keseluruhan
 - c. Semua bagian yang membentuk perusahaan ini saling berhubungan dan bekerja bersama secara terkoordinasi
- c) Keterbukaan dan Eksperimen

Menurut Jerez-Gomez *et al* (2005) kemampuan belajar didasarkan pada kemampuan untuk bertindak di depan perubahan daripada hanya beradaptasi dengan mereka. Agar hal tersebut menjadi nilai inti dari budaya organisasi, perusahaan harus memiliki keterbukaan terhadap ide-ide baru dan bersedia untuk bereksperimen pada tingkat kolektif. Predisposisi terhadap keterbukaan memberikan ruang bagi sudut pandang baru, yang memungkinkan pembaruan terus-menerus dan peningkatan pengetahuan individu. Menurut Garvin (1993) dan Leonard-Barton (1992) dalam Jerez-Gomez *et*

al (2005) Keterbukaan terhadap ide-ide baru mendukung eksperimen, karena melibatkan pencarian solusi inovatif dan fleksibel untuk mengatasi masalah saat ini dan masa depan, berdasarkan kemungkinan penggunaan berbagai metode dan prosedur. Eksperimen membutuhkan budaya yang mempromosikan kreativitas dan perilaku pengambilan risiko. Menurut Jerez-Gomez *et al* (2005) pengukuran keterbukaan dan eksperimen terdapat empat item sebagai berikut:

- a. Perusahaan mempromosikan inovasi dan eksperimen sebagai cara untuk meningkatkan proses kerja
- b. Perusahaan menindaklanjuti apa yang dilakukan perusahaan lain di industri ini, mengadopsi praktik dan teknik yang diyakini bermanfaat dan menarik
- c. Pengalaman dan ide yang diberikan oleh sumber eksternal (penasihat, pelanggan, organisasi kepelatihan, dll) dianggap sebagai instrumen yang berguna untuk pembelajaran perusahaan ini
- d. Bagian dari budaya perusahaan ini adalah bahwa karyawan dapat mengekspresikan pendapat mereka dan membuat saran mengenai prosedur dan metode yang ada untuk melaksanakan tugas

d) Transfer Pengetahuan

Menurut DiBella *et al* (1996) dalam Jerez-Gomez *et al* (2005) transfer pengetahuan menyiratkan penyebaran kepada para anggota perusahaan lain dari apa yang telah diperoleh oleh beberapa orang. Maka dalam hal ini pengetahuan dapat diintegrasikan dan kemudian digeneralisasikan ke situasi baru. Menurut Jerez-Gomez *et al* (2005) tim kerja mendukung penyebaran internal dan transfer pengetahuan yang diperoleh secara individual dan tim tersebut memahami bahwa transfer pengetahuan sebagai sarana ideal untuk secara terbuka berbagi ide dan mendiskusikan kesalahan dan kegagalan. Menurut Jerez-Gomez *et al* (2005) pengukuran transfer pengetahuan terdapat empat item sebagai berikut:

- a. Kesalahan dan kegagalan selalu dibahas dan dianalisis di perusahaan ini, di semua tingkatan
- b. Karyawan memiliki kesempatan untuk berbicara di antara mereka sendiri tentang ide, program, dan kegiatan baru yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan
- c. Di perusahaan ini, kerja tim bukanlah cara biasa untuk bekerja
- d. Perusahaan memiliki instrumen (manual, database, file, rutinitas organisasi, dll) yang memungkinkan apa yang telah dipelajari dalam situasi masa lalu tetap valid dan dapat diakses.

2.1.3. Perilaku Inovasi

1. Pengertian Perilaku Inovasi

Inovasi dapat diartikan sebagai proses yang memungkinkan perusahaan mengumpulkan pengetahuan dan kapasitas teknologi untuk meningkatkan produktivitas, penurunan biaya dan harga, pada saat yang sama, berkontribusi untuk penciptaan produk baru dan peningkatan kualitas dari yang sudah ada (Mariz-Perez et al., 2012). Sedangkan (Rodrigues et al., 2010) mendefinisikan inovasi yaitu adalah penerapan produk baru atau yang ditingkatkan secara signifikan (baik atau layanan), atau proses, metode pemasaran baru, atau metode organisasi baru dalam praktik bisnis, organisasi tempat kerja atau hubungan eksternal.

Literatur inovasi mengacu pada peran yang dimainkan oleh individu dalam inovasi dan menyoroti pentingnya pengakuan apa yang mereka bawa ke dalam aktivitas inovasi perusahaan (Schneider et al., 2010). Teori juga memberi tahu kita bahwa inovasi adalah sebuah proses interaktif, proses pembelajaran antara orang dan organisasi. Ini adalah tindakan yang disengaja untuk memperbaiki kinerja dalam pekerjaan, organisasi atau masyarakat, di mana kreatifitas memainkan peran eksplisit (Williams & McGuire, 2010) (Williams & McGuire, 2010).

Perilaku inovatif didefinisikan sebagai tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan (Kleysen & Street, 2001). Sesuatu yang menguntungkan meliputi pengembangan ide produk baru atau teknologi-

teknologi, perubahan dalam prosedur administratif yang bertujuan untuk meningkatkan relasi kerja atau penerapan dari ide-ide baru atau teknologi-teknologi untuk proses kerja yang secara signifikan meningkatkan efisiensi dan efektifitas mereka (Kleysen & Street, 2001).

Menurut (Jong & Kemp, 2003) perilaku inovatif adalah semua perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan hal-hal baru, yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi. Perilaku inovatif sering dikaitkan dengan kreativitas karyawan. Namun, keduanya memiliki konstruk perilaku yang berbeda. Di mana, kreativitas dapat dilihat pada tahap pertama dari proses perilaku inovatif yang dibutuhkan karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru. Sedangkan perilaku inovatif memiliki proses yang lebih kompleks karena ide-ide tersebut akan sampai pada tahap aplikasi.

Sedangkan menurut (Park et al., 2016) yang mengikuti definisi inovasi produktif, bahwa inovasi mengacu pada yang lebih luas dari berbagai pendekatan inovatif, dari inovasi sosial hingga perspektif organisasi, kelembagaan, dan politik baru-baru ini. Dalam hal inovasi, definisi inovasi tampak serupa dalam banyak indikator seperti produk, layanan, proses (Hartley, 2005) atau bisnis model di sektor publik dan swasta. Namun, semakin banyak studi yang telah meneliti pengaruh inovasi terhadap kinerja atau hasil program di sektor publik selama dua dekade terakhir. Misalnya, perbedaan khas dalam bentuk inovasi di sektor publik diimplementasikan untuk mencapai peningkatan ekstensif dalam

tata kelola, kinerja layanan (Salge & Vera, 2012), dan efisiensi untuk meningkatkan nilai publik.

2. Tujuan Inovasi

Menurut Seng *et al* (2011) pada dasarnya inovasi dapat tercipta karena terdapat gagasan baru dan adanya tujuan tertentu yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Tujuan untuk mencapai objektif organisasi satu dengan yang lainnya dapat berbeda-beda, tetapi secara umum tujuan inovasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Meningkatkan Kualitas

Secara umum tujuan inovasi di berbagai bidang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan juga nilai. baik itu produk ataupun layanan yang sudah ada sebelumnya. Dengan adanya sebuah inovasi baru diharapkan sebuah produk atau layanan mempunyai keunggulan dan manfaat yang lebih bernilai dari yang sebelumnya.

b) Mengurangi Biaya

Inovasi bertujuan untuk membantu mengurangi biaya yang dikeluarkan pada kegiatan organisasi. khususnya biaya produksi yang tergantung dengan tenaga kerja. Dengan adanya mesin dan peralatan tersebut maka biaya tenaga kerja untuk produksi akan semakin berkurang. Selain itu, penggunaan mesin dan peralatan pada suatu proses produksi barang atau jasa tertentu akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

c) Menciptakan Pasar Baru

Dengan adanya sebuah produk yang lebih bernilai tinggi sebagai hasil dari inovasi yang telah dikeluarkan maka hal tersebut dapat menciptakan pasar baru di masyarakat. Karena pada dasarnya penciptaan produk baru melalui inovasi adalah untuk menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen yang beragam tetapi dapat diakomodasi dalam satu produk saja. Jika organisasi dapat melakukan hal tersebut maka mereka dapat menciptakan pasar baru yang lebih luas

d) Memperluas Jangkauan Produk

Seiring berkembangnya teknologi informasi berbasis internet pada saat ini banyak sekali organisasi yang menawarkan produk dan jasanya melalui internet. Para organisasi memperluas jangkauan produk mereka dengan memanfaatkan internet yang bisa diakses lebih banyak calon konsumen potensial. Tidak dipungkiri lagi bahwa dengan bantuan internet pada saat ini untuk memasarkan dan menawarkan produk dan jasa jauh sangat lebih mudah dan lebih efisien.

e) Mengganti Produk atau Layanan

Inovasi juga bertujuan untuk mengganti produk atau layanan yang dianggap kurang efektif dan efisien bagi para konsumennya. Salah satunya bisa dilihat inovasi yang terus berjalan pada produk

sepeda motor. Setiap generasi dari sebuah produk sepeda motor akan lebih irit konsumsi bahan bakarnya dari generasi sebelumnya dan menawarkan performa yang lebih baik juga.

f) Mengurangi Konsumsi Energi

Pada dasarnya setiap organisasi ingin selalu menghemat penggunaan energi disamping karena alasan menghemat biaya produksi. Inovasi yang dilakukan organisasi pun sangat beragam tergantung bidang yang mereka kerjakan. Beberapa contohnya adalah adanya sumber energi terbarukan yang memanfaatkan energi alam seperti tenaga surya, angin, dan air untuk sumber energi listrik.

4. Indikator Perilaku Inovasi

(Jong & Hartog, 2003) merinci lebih mendalam perilaku inovatif dalam melakukan proses inovasi menjadi empat tahap:

- a. Melihat peluang; melihat peluang bagi karyawan untuk mengidentifikasi berbagai peluang / peluang yang ada. Peluang dapat muncul dari ketidaksesuaian dan diskontinuitas yang muncul karena adanya ketidaksesuaian dengan pola yang diharapkan, misalnya munculnya masalah pada pola kerja yang ada, kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi, atau indikasi adanya perubahan trend.
- b. Mengeluarkan ide; dalam fase ini, karyawan mengeluarkan konsep baru dengan tujuan perbaikan. Hal ini meliputi mengeluarkan ide

sesuatu yang baru atau memperbaiki pelayanan, pertemuan dengan klien dan teknologi pendukung. Kunci dalam mengeluarkan ide adalah mengkombinasikan dan mereorganisasikan informasi dan konsep yang telah ada sebelumnya untuk memecahkan masalah dan atau meningkatkan kinerja.

- c. Memperjuangkan; maksudnya disini untuk mengembangkan dan mengimplementasikan ide, karyawan harus memiliki perilaku yang mengacu pada hasil. Perilaku inovasi konvergen meliputi usaha menjadi juara dan bekerja keras. Seorang yang berperilaku juara mengeluarkan seluruh usahanya pada ide kreatif. Usaha menjadi juara meliputi membujuk dan mempengaruhi karyawan dan juga menekan dan bernegosiasi. Untuk mengimplementasikan inovasi sering dibutuhkan koalisi, mendapatkan kekuatan dengan menjual ide kepada rekan yang berpotensi.
- d. Aplikasi; dalam fase ini meliputi perilaku karyawan yang ditujukan untuk membangun, menguji, dan memasarkan pelayanan baru. Hal ini berkaitan dengan membuat inovasi dalam bentuk proses kerja yang baru ataupun dalam proses rutin yang biasa dilakukan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa perilaku inovatif adalah keseluruhan tindakan individu yang memunculkan, mengenalkan, dan menerapkan sesuatu hal yang baru dan bermanfaat bagi suatu organisasi. Seseorang yang berperilaku inovatif

adalah orang yang sikap kesehariannya selalu kritis dan selalu berusaha mengubah lingkungan, yang ditujukan untuk pembaruan dari tradisional ke modern, atau dari sikap yang belum berkembang menjadi sikap yang sudah maju dan memperjuangkannya. Bahwa perubahan ini bermanfaat atau nilai tambah tertentu. Orang dengan perilaku inovatif akan selalu berusaha memecahkan masalah dengan cara yang berbeda dari biasanya, tetapi lebih efektif dan efisien.

2.1.4. Kinerja Karyawan

1. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut (Ahmad & Shahzad, 2011), kinerja karyawan yang jelas mewujudkan seluruh kepercayaan karyawan tentang perilaku dan kontribusi mereka terhadap pencapaian organisasi dan selanjutnya menyatakan bahwa praktik kompensasi, evaluasi kinerja, dan praktik promosi sebagai penentu kinerja karyawan tersebut.

Kinerja adalah ekspresi sepenuhnya dari potensi seseorang yang menuntut pemikulan tanggung jawab total atau rasa memiliki. Suatu perbuatan, suatu pencapaian, suatu pertunjukan ketrampilan didepan umum (M. T. Lee & Whitmore, 2006). Sedangkan kinerja juga didefinisikan sebagai hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari seseorang serta organisasi yang bersangkutan (Mangkuprawira & Hubeis, 2007). Menurut (Mahmudi, 2005) kinerja

didefinisikan sebagai : a) kinerja adalah suatu proses yang disusun untuk meningkatkan kinerja organisasi, kinerja tim, kinerja individu, yang dimiliki dan dikendalikan oleh manajemen tingkat lini. b) kinerja merupakan sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan,

Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanaannya dalam bahasa inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor yaitu faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal organisasi dan faktor internal pegawai(Wirawan, 2009).

Kinerja karyawan membantu mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan(Mathis & Jackson, 1994), menilai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan, bertahandan mengalahkan di antara perusahaan, mengukur dan mencapai kinerja yang telah ditetapkan tujuannya dan terakhir meningkatkan efisiensi kinerja karyawan untuk pengambilan keputusan(K. Lee & Carter, 2011).

Manajemen kinerja adalah suatu proses yang disusun untuk meningkatkan kinerja organisasi, kinerja tim dan kinerja individu yang dimiliki dan dikendalikan oleh manajemen tingkat lini (Armstrong, 2010).

Kinerja adalah semua yang dihasilkan seseorang setelah menjalankan pekerjaan atau tugasnya. Kinerja bersifat abstrak namun dapat diukur. Pengukuran kinerja digunakan untuk mengetahui apakah standar kinerja yang ditetapkan telah tercapai atau belum. Setiap organisasi memiliki standar kinerja yang berbeda-beda, sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Kinerja yang baik harus mampu memanfaatkan secara maksimal sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan. Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan pencapaian target sasaran kerja yang dilakukan. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting di gunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang di harapkan atau belum. Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai cara untuk mengetahui apakah standar kerja sudah mawadahi dan sebagai umpan balik pengembangan dan pelatihan kepada orang yang belum memaksimalkan kinerjanya.

2. Penilaian Kinerja

Bohlander & Snell (2010) menyatakan penilaian kinerja adalah proses yang biasanya diberikan setiap tahunnya oleh seorang supervisor kepada bawahan, yang dirancang untuk membantu karyawan dalam memahami peran, tujuan, dan harapan mereka ketika datang untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan. Selain itu, karyawan baru sering mengenakan status percobaan untuk jangka waktu dan dievaluasi 30, 60, atau 90 hari setelah dipekerjakan.

Dessler (2015) menyebutkan bahwa penilaian kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang meliputi penetapan standar kinerja, pelaksanaan penilaian kinerja, dan pemberian umpan balik. Kegiatan ini membantu pengambilan keputusan bagian personalia dan memberikan umpan balik kepada individu tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegiatan penilaian kinerja penting karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka. Organisasi harus secara teratur mengevaluasi kinerja karyawan mereka untuk memahami kemampuan mereka saat ini dan di masa depan (Samwel, 2018).

Menurut Dessler (2015) terdapat tiga proses dalam penilaian kinerja, yaitu (1) membuat standar kinerja; (2) menilai kinerja aktual karyawan berdasarkan standar kerja; dan (3) menyediakan umpan balik kepada para karyawan dengan tujuan membantu mereka mengurangi kekurangan kinerja ataupun melanjutkan kinerja mereka yang sudah baik.

Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2011) sebagai berikut:

- a) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

- c) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Sedangkan menurut (Dessler, 2010) penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau dimasa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. Hasil kerja pegawai selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan output yang dihasilkan (Dessler, 2010). Indikator yang digunakan adalah:

- a) Kualitas kerja, kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar.
- b) Kuantitas kerja, kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.
- c) Konsisten, melaksanakan pekerjaan secara berkelanjutan.
- d) Sasaran kerja, melaksanakan pekerjaan sesuai dengan sasaran kerja yang telah dibuat.

e) Jangka waktu, lama penyelesaian pekerjaan.

f) Efektif, kemampuan untuk memanfaatkan semua sumber daya.

Sedangkan pada penelitian (Hee & Jing, 2018) menggunakan sepuluh item sebagai berikut :

a) Kualitas Kerja

- 1) Saya menyelesaikan pekerjaan cukup akurat dan tepat waktu untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Saya mampu menghasilkan karya berkualitas tinggi.
- 3) Saya percaya diri dan bekerja secara efisien ketika berurusan dengan manajemen puncak dan kolega saya.

b) Kuantitas Kerja

- 1) Saya mampu menghasilkan karya berkualitas tinggi.
- 2) Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target waktu yang ditentukan.

c) Pengetahuan Kerja

- 1) Saya dapat mengidentifikasi, menganalisis, dan menemukan solusi untuk dalam setiap masalah.
- 2) Saya memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif.

d) Tanggung Jawab Kerja

- 1) Saya menyesuaikan antara tujuan pekerjaan saya dengan tujuan organisasi.

- 2) Saya secara sukarela menyelesaikan tugas tambahan.
- 3) Saya menyelesaikan tugas sesuai prosedur.

2.2. Telaah Penelitian Terdahulu

2.2.1. Human Capital dan Kinerja Karyawan

Teori *Human Capital* semakin menjadi perhatian dan telah mengalami perkembangan yang sangat cepat. Modal manusia adalah salah satu komponen utama dari aset tidak berwujud perusahaan. Sejak 1990, penelitian yang berfokus pada praktek manajemen intangible asset di kalangan akademisi dan praktisi telah mengalami perkembangan yang cukup drastis (Muafi et al., 2017). Sumber daya manusia saat ini adalah aset tidak berwujud dengan mobilitas tertinggi (Teece et al., 1997). Organisasi harus memiliki strategi berbeda terhadap manajemen modal manusianya. Lebih lanjut (Mayo, 2000) menyatakan bahwa dasar untuk mengendalikan nilai perusahaan terletak pada modal manusia termasuk pengetahuan, ide, dan inovasi. Pentingnya kontribusi penelitian dan teori evolusi *Human Capital* dapat dilihat pada pandangan berbasis sumber daya dan sumber manajemen strategis daya manusia manajemen yang dapat memberi kekuatan bahwa sumber daya manusia harus berharga, unik, dan tidak dapat ditiru sempurna (Carmeli, 2004). Beberapa hasil telah membuktikan bahwa *Human Capital* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Muafi et al., 2017), (Zeb et al., 2018), (Jamal & Saif, 2011), (Chukwuka & Nwakoby, 2018) dan penelitian (Hee & Jing, 2018).

1. Muafi et al., (2017)

Muafi et al., (2017) dalam penelitiannya menemukan bahwa *Human Capital* (HC) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (EP). Sifat pengaruh yang positif menunjukkan bahwa peningkatan kualitas *Human Capital*(HC) akan mendorong pada peningkatan Kinerja Karyawan (EP). Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian selanjutnya, bahwa dalam penelitian selanjutnya telah menambahkan variabel perilaku inovasi dalam model penelitian.

2. Zeb et al., (2018)

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Zeb et al., (2018) yang menemukan bahwa *Human Capital Management* (HCM) yang terdiri dari *Training & development, Recruitment & selection* serta *Performance appraisal* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun secara parsial. Dalam penelitian ini manajemen modal manusia dikembangkan dengan 3 model pengukuran yaitu pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi serta penilaian kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa betapa pentingnya manajemen modal manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan di di sektor telekomunikasi Pakistan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah menambahkan variabel perilaku inovasi dalam model untuk memprediksikan kinerja karyawan. Selain itu subyek penelitian dalam penelitian selanjut adalah karyawan bank syariah di Yogyakarta juga berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu karyawan perusahaan telekomunikasi di Pakistan.

3. Jamal & Saif, (2011)

Penelitian Jamal & Saif, (2011) dalam penelitiannya telah menemukan bahwa *Human Capital Management (HCM)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik pada sampel karyawan universitas maupun pada sampel eksekutif perusahaan farmasi. Dalam penelitian sebelumnya ini ada 5 komponen *Human Capital Management (HCM)* yang digunakan dalam model kerangka penelitiannya yaitu *Leadership Practices, Work Force optimization, Knowledge acces ability, Learning Capacityu, dan employee engagement*. Hasil analisis pada 316 sampel karyawan menunjukkan bahwa manajemen modal manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara untuk 16 sampel eksekutif menemukan bahwa manajemen modal manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja eksekutif. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah menambahkan variabel perilaku inovasi dalam model untuk memprediksikan kinerja karyawan. Selain itu subyek penelitian dalam penelitian selanjut adalah karyawan bank syariah di Yogyakarta juga berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu karyawan perusahaan farmasi di Peshawar Pakistan.

4. Chukwuka & Nwakoby, (2018)

Chukwuka & Nwakoby, (2018) menemukan bahwa *Human Capital Management (HCM)* memiliki hubungan yang lemah dan tidak signifikan terhadap retensi karyawan dan *Human Capital Management (HCM)* memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan dua variabel dependen yaitu retensi karyawan dan kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa manajemen modal manusia telah efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan, tetapi masih belum efektif untuk menurunkan retensi karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah menambahkan variabel perilaku inovasi dalam model untuk memprediksikan kinerja karyawan. Selain itu subyek penelitian dalam penelitian selanjut adalah karyawan bank syariah di Yogyakarta juga berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu karyawan perusahaan asuransi di Nigeria.

5. Hee & Jing, (2018)

Hee & Jing, (2018) melakukan penelitian tentang pengaruh faktor-faktor manajemen *Human Capital* terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Malaysia. Dalam penelitian ini analisis faktor digunakan untuk membagi variabel manajemen *Human Capital* ke dalam faktor-faktor yang signifikan, dan hasilnya ditemukan ada empat faktor manajemen *Human Capital* yang terdiri dari Compensation and Benefits, Work-life Policies, Performance Appraisal dan Training and Development. Selanjutnya keempat faktor tersebut dilakukan analisis korelasi dan analisis regresi yang menemukan bahwa *Human*

Capital Management secara serentak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengujian secara parsial hanya variabel Performance Appraisal dan Training and Development yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Compensation and Benefits dan Work-life Policies tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah menambahkan variabel perilaku inovasi dalam model untuk memprediksikan kinerja karyawan. Selain itu subyek penelitian dalam penelitian selanjut adalah karyawan bank syariah di Yogyakarta juga berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu karyawan perusahaan manufaktur di Malaysia.

Tabel 2.1. Review Journal Pengaruh *Human Capital* terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Journal	Variabel Penelitian dan Teori yang digunakan	Hasil Analisis
1	<p>(Muafi et al., 2017) <i>Human Capital in Islamic Bank and its effect on the improvement of healthy organization and employee performance</i></p> <p>International Journal for Quality Research 11(4) 849–868</p> <p>Sampel : 138 karyawan bank syariah di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dan Jawa Timur</p> <p>Analisis Data: Partial Least Square</p>	<p>Independen : <i>Human Capital</i> (HC) (Carmeli, 2004)</p> <p>Dependen: employee performance (EP) Muafi (2011)</p> <p>Intervening: healthy organization (HO) Drive (2004)</p>	<p>1) Modal manusia (HC) memiliki berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan karyawan kinerja (EP) dan kesehatan organisasi (HO).</p> <p>2) Kesehatan organisasi sehat berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (EP).</p> <p>3) Kesehatan organisasi memediasi hubungan antara modal manusia dan kinerja karyawan.</p>

No	Identitas Journal	Variabel Penelitian dan Teori yang digunakan	Hasil Analisis
	(PLS) dan sobel Test		
2	<p>(Zeb et al., 2018) <i>Impact of Human Capital Management Practices on Employees' Job Performance</i> <i>International PostGraduate Conference on Applied Science & Physics 2017</i>, Series 1049, p:1-10</p> <p>Sampel : 272 karyawan perusahaan Telekomunikasi di Pakistan</p> <p>Analisis Data: Analisis Korelasi dan Regresi</p>	<p>Independen : <i>Human Capital Management</i> (HCM)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan dan pengembangan - Rekrutmen dan Seleksi - Penilaian Kinerja (Kadiresan et al., 2015) <p>Dependen: Kinerja Karyawan (EP)</p> <p>(Brown M and Benson J, 2003)</p>	<p><i>Human Capital Management</i> (HCM) yang terdiri dari <i>Training & development</i>, <i>Recruitment & selection</i> serta <i>Performance appraisal</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun secara parsial</p>
3	<p>(Jamal & Saif, 2011) <i>Impact of Human Capital Management on Organizational Performance</i></p> <p>European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 3, p:55-69</p> <p>Sampel : 316 karyawan di 10 universitas dan 6 perusahaan farmasi di Pakistan</p> <p>Analisis Data: Analisis Korelasi dan Regresi</p>	<p>Independen : <i>Human Capital Management</i> (HCM) (Bassi & McMurrer, 2007)</p> <p>Dependen: Kinerja Organisasi (EP)</p> <p>(Bontis, 1999)</p>	<p><i>Human Capital Management</i> (HCM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik pada sampel karyawan universitas maupun pada sampel eksekutif perusahaan farmasi.</p>
4	<p>(Chukwuka & Nwakoby, 2018) <i>Effect of Human Resource Management</i></p>	<p>Independen : <i>Human Capital Management</i> (HCM)</p> <p>Zubar et al (2012),</p>	<p>1) <i>Human Capital Management</i> (HCM) memiliki hubungan yang lemah dan tidak</p>

No	Identitas Journal	Variabel Penelitian dan Teori yang digunakan	Hasil Analisis
	<p><i>Practices on Employee Retention and Performance in Nigerian Insurance Industry</i></p> <p>World Journal of Research and Review (WJRR), Volume-6, Issue-4, Pages 27-41</p> <p>Sampel : 250 karyawan di Industri Asuransi Nigeria</p> <p>Analisis Data: Analisis Korelasi</p>	<p>Dependen: Kinerja karyawan Nitschke (1995)</p> <p>Retensi Karyawan Allen 2008</p>	<p>signifikan terhadap retensi karyawan</p> <p>2) <i>Human Capital Management (HCM)</i> memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
5	<p>(Hee & Jing, 2018) <i>The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Performance in the Manufacturing Sector in Malaysia</i></p> <p>International Journal of Human Resource Studies Vol. 8, No. 2, p:129-147</p> <p>Sampel : 161 karyawan perusahaan manufaktur di Johor, Malaysia</p> <p>Analisis Data: Analisis Korelasi dan Regresi</p>	<p>Independen : <i>Human Capital Management (HCM)</i> Yang terdiri dari : Compensation and Benefits. (Heneman & Schwab, 1985)</p> <p>Work-life Policies (Guy & Michel, 2000), Performance Appraisal (Chang (2005), Training and Development (Edgar and Geare, 2005),</p> <p>Dependen: Kinerja karyawan (Hee & Jing, 2018) and Williams & Anderson (1991)</p>	<p>1) <i>Human Capital Management</i> secara serentak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>2) Secara parsial hanya variabel Performance Appraisal dan Training and Development yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Compensation and Benefits dan Work-life Policies tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p>

2.2.2. Pengaruh Human Capital terhadap Perilaku Inovasi

1. Mariz-Perez et al., (2012)

(Mariz-Perez et al., 2012) dalam penelitiannya berjudul *The relevance of Human Capital as a driver for innovation*. Penelitian ini berupaya untuk menganalisis pengaruh *Human Capital* terhadap kapasitas inovasi perusahaan. Penelitian menggunakan indikator *Human Capital* yang terdiri dari *Percentage of key employees, Educational level, Experience, Knowledge depth, Investment in workplace training, Total investment in HC, Employee rotation, Absenteeism ratio, Remuneration cost per employee, Variable remuneration dan Skills and capacities of employees*. Penelitian menggunakan pendekatan analisis kualitatif berbasis teoritis. Hasil penelitian menemukan bahwa Manajemen modal manusia adalah elemen kunci organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan administrasi yang efektif menetapkan potensi yang sangat besar untuk penciptaan nilai dalam organisasi dan, karenanya, memiliki arah langsung berpengaruh pada inovasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada metode analisis data, jika dalam penelitian sebelumnya menggunakan analisis kualitatif dengan pendekatan teoritis, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan analisis Structural Equation Modelling.

2. Rodrigues et al., (2010)

Rodrigues et al (2010) melakukan penelitian dengan judul *The Influence Of Human Capital On The Innovativeness Of Firms*. Penelitian ini mengkaji tentang hubungan modal intelektual perusahaan terhadap inovasi

yang unggul di tingkat perusahaan. Berdasarkan sumber daya dan pandangan berbasis pengetahuan perusahaan, penelitian ini mengembangkan hipotesis yang menghubungkan tiga indikator modal manusia (komponen modal intelektual) dengan inovasi perusahaan yang terdiri dari inovasi produk, proses dan inovasi manajemen. Menggunakan survei pada 68 perusahaan yang bekerja di sektor komponen mobil, di bagian utara Spanyol dan bagian utara Portugal. Menggunakan Analisis Korelasi dan Regresi menemukan bahwa Variabel *Human Capital* dari indikator sikap inovasi dan insentif untuk berinovasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk dan inovasi proses. Sedangkan *Human Capital* pada indikator formasi dan manajemen pengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk maupun inovasi proses. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah kedua variabel dijadikan sebagai prediktor kinerja karyawan. Selain itu subyek penelitian dalam penelitian selanjutnya adalah karyawan bank syariah di Yogyakarta juga berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu karyawan perusahaan otomotif di Spanyol dan Portugal.

3. Dhar, (2015)

Dhar (2015) melakukan penelitian dengan judul *The effects of high performance human resource practices on service innovative behaviour*. Perilaku layanan inovatif dapat dikatakan sebagai tuntutan inti dari karyawan hotel yang melayani pelanggan mereka dengan cara terbaik. Penelitian ini menguji model terintegrasi pengaruh praktik sumber daya manusia kinerja tinggi terhadap tingkat komitmen karyawan Hotel di Uttarakhand,

India. Penelitian ini juga meneliti peran intervensi iklim untuk inovasi dalam hubungan perilaku inovatif dan komitmen layanan. Menggunakan sampel sebanyak 618 karyawan dan 31 manajer / supervisor, dengan analisis menggunakan SPSS & AMOS and SAS menemukan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan antara high performance human resource practices dan perilaku inovatif pada layanan karyawan Hotel serta Iklim inovasi bertindak sebagai moderator yang signifikan terhadap hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku inovatif pada layanan karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah peran perilaku inovasi dalam penelitian sebelumnya sebagai variabel moderator sedangkan penelitian yang akan datang sebagai variabel mediasi. Selain itu subyek penelitian dalam penelitian selanjutnya adalah karyawan bank syariah di Yogyakarta juga berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu karyawan perusahaan Hotel di kota Uttarakhand, India.

4. McGuirk et al., (2015)

McGuirk et al., (2015) melakukan penelitian dengan judul *Measuring the impact of innovative Human Capital on small firms' propensity to innovate*. Penelitian ini memperluas ukuran standar sumber daya manusia dengan mengembangkan konsep unik dan jauh jangkauannya dari Sumber Daya Manusia Inovatif dan menekankan pengaruhnya pada inovasi perusahaan kecil dan karenanya pertumbuhan (pekerjaan, penjualan dan produktivitas). Konsep baru Inovatif *Human Capital* ini merangkum empat elemen: pendidikan, pelatihan, kemauan untuk berubah di tempat kerja dan kepuasan kerja.

Penelitian dilakukan dengan survei pada 603 karyawan perusahaan kecil dan 526 karyawan perusahaan besar. Menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda menemukan bahwa *Human Capital* Inovatif lebih berpengaruh terhadap perilaku inovasi untuk perusahaan kecil (yaitu perusahaan dengan karyawan kurang dari 50 karyawan) daripada perusahaan berukuran lebih besar (lebih dari 50 karyawan). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah menambahkan variabel kinerja karyawan yang tidak diteliti pada penelitian sebelumnya. Selain itu subyek penelitian dalam penelitian selanjutnya adalah karyawan bank syariah di Yogyakarta juga berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu karyawan perusahaan besar dan perusahaan kecil di Irlandia.

5. Dakhli & De Clercq, (2004)

Dakhli & De Clercq, (2004) melakukan penelitian dengan judul *Human Capital, social capital, and innovation: a multi-country study, Entrepreneurship & Regional Development*. Model penelitian ini mengkaji pengaruh pada dua bentuk modal, yaitu modal manusia dan modal sosial terhadap inovasi di tingkat negara. Survei dilakukan menggunakan data sekunder dari Laporan Pembangunan Dunia pada pembangunan manusia secara keseluruhan suatu negara untuk menguji hubungan antara modal manusia dan inovasi. Sampel sebanyak 3000 masyarakat di 30 negara di Eropa, 12 negara di Amerika, 3 negara di Afrika, 13 negara di Asia, dan Australia. Menggunakan analisis regresi linier berganda menemukan bahwa *Human Capital* berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovasi. Sedangkan

sosial capital tidak seluruh indikator berpengaruh terhadap inovasi,yaitu hanya indikator kepercayaan pada organisasi dan aktivitas asosiasi.Perbedaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah menambahkan variabel kinerja karyawan yang tidak diteliti pada penelitian sebelumnya.Selain itu subyek penelitian dalam penelitian selanjutnya adalah karyawan bank syariah di Yogyakarta juga berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu masyarakat di seluruh dunia.



Tabel 2.2. Review Journal Pengaruh *Human Capital* terhadap Perilaku Inovasi

No	Judul dan peneliti	Variabel dan Teori yang digunakan	Hasil Penelitian
1	(Mariz-Perez et al., 2012) <i>The relevance of Human Capital as a driver for innovation</i> Elsevier, Asociación Cuadernos de Economía p: 68-79	Independen : <i>Human Capital</i> Yang terdiri dari : <i>Percentage of key employees, Educational level. Experience, Knowledge depth, Investment in workplace training, Total investment in HC, Employee rotation, Absenteeism ratio, Remuneration cost per employee, Variable remuneration and Skills and capacities of employees</i> (Bueno et al., 2004) Dependen: Inovasi (Alegre & Lapiedra, 2005)	Manajemen modal manusia adalah elemen kunci organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan administrasi yang efektif menetapkan potensi yang sangat besar untuk penciptaan nilai dalam organisasi dan, karenanya, memiliki arah langsung berpengaruh pada inovasi
2	(Rodrigues et al., 2010) <i>The Influence Of Human Capital On The Innovativeness Of Firms</i> International Business & Economics Research Journal, Volume 9, Number 9, p: 53-64	Independen : <i>Human Capital</i> (Curado, 2006) Dependen: Perilaku Inovasi yang terdiri dari: a) Inovasi produk b) Inovasi proses (Hurley & Hult, 1998)	Variabel <i>Human Capital</i> dari indikator sikap inovasi dan insentif untuk berinovasi berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk dan inovasi proses. Sedangkan <i>Human Capital</i> pada indikator formasi dan manajemen pengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk maupun inovasi proses.
3	(Dhar, 2015) <i>The effects of high performance human resource practices on</i>	Independen : high performance human resource practices (Bamberger and Meshoulam 2000)	1) komitmen organisasi memediasi hubungan antara high performance human resource practices dan perilaku inovatif pada layanan karyawan Hotel.

No	Judul dan peneliti	Variabel dan Teori yang digunakan	Hasil Penelitian
	<i>service innovative behaviour</i> International Journal of Hospitality Management 51 67–75	Dependen: Perilaku Inovasi (Hu et al. ,2009) Intervening: Komitmen organisasi (Meyer et al., 1993) Moderating: Iklim Inovasi (Scott and Bruce, 1994).	2) Iklim inovasi bertindak sebagai moderator yang signifikan terhadap hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku inovatif pada layanan karyawan.
4	(McGuirk et al., 2015) <i>Measuring the impact of innovative Human Capital on small firms' propensity to innovate</i> Elsevier, Research Policy, p: 1-12	Independen : Inovasi <i>Human Capital</i> yang terdiri dari indikator pendidikan, pelatihan, kesediaan untuk berubah di tempat kerja dan kepuasan kerja (Storper and Scott, 2009) Dependen: Perilaku Inovasi (Buesa et al., 2010)	<i>Human Capital</i> Inovatif lebih berpengaruh terhadap perilaku inovasi untuk perusahaan kecil (yaitu perusahaan dengan karyawan kurang dari 50 karyawan) daripada perusahaan berukuran lebih besar (lebih dari 50 karyawan).
5	(Dakhli & De Clercq, 2004) <i>Human Capital, social capital, and innovation: a multi-country study, Entrepreneurship & Regional Development</i> An International Journal, 16:2, 107-128	Independen : <i>Human Capital</i> (Becker 1964) Sosial Capital (Maillat and Lecoq 1992) Dependen: Perilaku Inovasi (Adler, 1997)	<i>Human Capital</i> berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovasi. Sedangkan sosial capital tidak seluruh indikator berpengaruh terhadap inovasi,yaitu hanya indikator kepercayaan pada organisasi dan aktivitas asosiasi.

2.2.3. Hubungan Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

1. Hao et al., (2012)

Hao et al., (2012) dengan penelitiannya yang berjudul *How Does Organizational Structure Influence Performance Through Learning and Innovation in Austria and China*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara struktur organisasi terhadap kinerja organisasional, selain itu juga mempertimbangkan variabel lain seperti pembelajaran organisasional dan inovasi.

Dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif terhadap seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya yaitu: struktur organisasi mempengaruhi kinerja organisasional, struktur organisasi mempengaruhi pembelajaran organisasional, struktur organisasi mempengaruhi inovasi, inovasi mempengaruhi kinerja organisasional, pembelajaran organisasional mempengaruhi inovasi dan pembelajaran organisasional mempengaruhi kinerja organisasional dengan dimediasi oleh inovasi.

Penelitian ini menggunakan responden yang berjumlah 161 orang dari berbagai perusahaan dan terbagi menjadi dua wilayah yaitu 90 orang yang berkerja Australia serta 71 orang yang berkerja di China. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan PLS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti efek mediasi inovasi dari hubungan pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek yang menjadi fokus penelitian yang dibagi menjadi dua wilayah Australia dan China.

2. Ghafoor et al., (2016)

Ghafoor et al., (2016) dengan penelitiannya yang berjudul *Linking Organizational Learning with Organizational Performance through Mediating Effect of Organizational Innovation*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional dengan mempertimbangkan peran mediasi dari inovasi.

Dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan pada sebagian hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dimana pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap inovasi organisasional, pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap kinerja organisasional, inovasi berpengaruh terhadap kinerja organisasional, tetapi efek mediasi dari inovasi mempengaruhi hubungan dari pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional tidak terbukti.

Penelitian ini menggunakan responden yang berjumlah 210 orang yang bekerja pada bidang usaha kecil dan menengah di wilayah Gujranwala India. Alat analisis yang digunakan oleh penelitian ini menggunakan SPSS dan AMOS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti hubungan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi dan juga menggunakan metode pengukuran *Structural Equation Modeling* (SEM). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitian dimana penelitian ini lebih fokus pada usaha kecil dan menengah, dan tidak melibatkan objek perusahaan berskala besar.

3. Nafei, (2015)

Nafei (2015) dengan penelitiannya yang berjudul *Organizational Learning and Organizational Performance: A Correlation Study in the Kingdom of Saudi Arabia*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak dari hubungan antara pembelajaran organisasional yang didalamnya terdapat dua indikator yaitu pembelajaran organisasi adaptif dan pembelajaran organisasi generatif terhadap kinerja organisasional.

Dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan terhadap seluruh hipotesis yang ditentukan sebelumnya dimana Pembelajaran organisasi adaptif berpengaruh terhadap kinerja organisasional dan pembelajaran organisasi generatif berpengaruh terhadap kinerja organisasional.

Penelitian ini menggunakan responden berjumlah 250 orang yang berkerja pada organisasi layanan kesehatan di Al-Taif Saudi Arabia. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan SPSS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti hubungan secara garis besar antara pembelajaran organisasi dengan kinerja organisasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada metode pengukuran dimana penelitian ini tidak menggunakan metode pengukuran *Structural Equation Modeling* (SEM).

4. Rehman et al., (2019)

Rehman et al., (2019) dengan penelitiannya yang berjudul *Mediating Effect of Innovative Culture and Organizational Learning Between Leadership Styles at Third-order and Organizational Performance in Malaysian SMEs*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efek mediasi budaya

inovatif dan pembelajaran organisasional dari hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasional.

Dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif terhadap seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasional, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap pembelajaran organisasional, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya inovasi, pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap kinerja organisasional, budaya inovasi berpengaruh terhadap kinerja organisasional dan efek mediasi dari pembelajaran organisasional dan budaya inovasi mempunyai pengaruh dari hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasional.

Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 384 orang yang berkerja di bidang usaha kecil dan menengah yang berada di Malaysia. Dimana alat analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan PLS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti hubungan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan selanjutnya adalah pada objek penelitian ini berfokus pada usaha kecil dan menengah tanpa melibatkan objek perusahaan menengah keatas.

Tabel 2.3. Review Journal Pengaruh pembelajaran organisasional terhadap Kinerja Karyawan

No	Judul dan peneliti	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
1	(Ghafoor et al., 2016) <i>Linking Organizational Learning with</i>	<i>Organizational Learning</i> Hung et al. (2011)	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan pada sebagian hipotesis yang telah ditentukan

	<p><i>Organizational Performance through Mediating Effect of Organizational Innovation.</i></p> <p>Penerbit: Research on Humanities and Social Sciences Vol.6, No.17, 2016 Alat Analisis: AMOS & SPSS Responden: 210</p>	<p><i>Organizational Innovation</i> Lin (2006).</p> <p><i>Organizational Performance</i> Hung et al. (2011)</p>	<p>sebelumnya dimana pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap inovasi organisasi, pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, inovasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, tetapi efek mediasi dari inovasi organisasi mempengaruhi hubungan dari pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi tidak terbukti.</p>
2	<p>(Nafei, 2015) <i>Organizational Learning and Organizational Performance: A Correlation Study in the Kingdom of Saudi Arabia.</i></p> <p>Penerbit: American International Journal of Social Science Vol. 4, No. 2 Alat Analisis: SPSS Responden: 250</p>	<p><i>Adaptive Organizational Learning</i> <i>Generative Organizational Learning</i> (Senge et al (1994), Voci dan Young (2001))</p> <p><i>Organizational Performance</i> (Darroch, 2003)</p>	<p>Terdapat hubungan yang positif signifikan terhadap seluruh hipotesis yang ditentukan sebelumnya dimana Pembelajaran organisasi adaptif berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan pembelajaran organisasi generatif berpengaruh terhadap kinerja organisasi.</p>
3	<p>(Rehman et al., 2019) <i>Mediating Effect of Innovative Culture and Organizational Learning Between Leadership Styles at Third-order and Organizational Performance in Malaysian SMEs.</i></p> <p>Penerbit: Journal of Global Entrepreneurship Research (2019) 9:36 Alat Analisis: PLS Responden: 384</p>	<p><i>Leadership Styles</i> <i>Organizational Learning</i> Hult (1998)</p> <p><i>Innovative Culture</i> (Wallach, 1983)</p> <p><i>Organizational Performance</i> (Henri, 2006, Teeratansirikool et al 2013)</p>	<p>Terdapat hubungan yang positif terhadap seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dimana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya inovasi, pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, budaya inovasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan efek mediasi dari pembelajaran organisasi dan budaya inovasi mempunyai pengaruh dari hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja</p>

			organisasi.
4	<p>Hao dan Muehlbacher (2012) <i>How Does Organizational Structure Influence Performance Through Learning and Innovation in Austria and China</i>.</p> <p>Penerbit: Chinese Management Studies Vol. 6 No. 1, 2012 pp. 36-52 Emerald Group Publishing Limited Alat Analisis: PLS Responden: 161</p>	<p><i>Organizational Sctructure</i></p> <p><i>Organizational Learning</i></p> <p>Leticia (2005), Gomez et al (2005),</p> <p><i>Innovation</i></p> <p>Alegre dan Chivab (2008)</p> <p><i>Organizational Performance</i></p> <p>Panayides (2007) dan Morales et al (2007)</p>	<p>Terdapat hubungan yang positif terhadap seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya yaitu: struktur organisasi mempengaruhi kinerja, struktur organisasi mempengaruhi pembelajaran organisasi, struktur organisasi mempengaruhi inovasi, inovasi mempengaruhi kinerja, pembelajaran organisasi mempengaruhi inovasi dan pembelajaran organisasi mempengaruhi kinerja dengan dimediasi oleh inovasi.</p>

2.2.4. Hubungan Pembelajaran Organisasional terhadap Perilaku Inovasi

1. Cheema et al., (2016)

Cheema et al., (2016) dengan penelitiannya yang berjudul *Organizational Learning and Its Impact on Performance: The Mediating Role of Innovation*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak dari pembelajaran organisasi yang dimediasi oleh inovasi terhadap kinerja organisasi.

Dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif pada beberapa hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu pembelajaran organisasional terhadap kinerja oorganisasional, efek mediasi inovasi terhadap hubungan antara pembelajaran organisasional dengan kinerja organisasional. Selanjutnya beberapa indikator dari pembelajaran organisasional seperti transfer pengetahuan dan integrasi, komitmen manajerial, serta perspektif sistem berpengaruh positif terhadap kinerja organisasional. Terdapat satu item

dari pembelajaran organisasional yaitu keterbukaan dan eksperimen tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasional.

Penelitian ini menggunakan responden yang berjumlah 145 orang yang berkerja pada bidang tekstil di Faisalabad, Pakistan. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan PLS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti hubungan langsung dan tidak langsung pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional dan mempertimbangkan pengaruh mediasi dari inovasi. perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitian ini yang menggunakan orang yang berkerja pada bidang industri tekstil.

2. Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, (2011)

Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, (2011) dengan penelitiannya yang berjudul *Innovation, organizational learning, and performance*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pembelajaran organisasional dan inovasi terhadap kinerja organisasional. Selain itu juga meneliti efek tidak langsung dari pembelajaran organisasional dan faktor mediasi dari inovasi terhadap kinerja organisasional.

Dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif dari seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dimana pembelajaran organisasional mempengaruhi inovasi dan kinerja organisasional, serta inovasi mempengaruhi kinerja organisasional dan adanya efek mediasi dari inovasi dari hubungan pembelajaran organisasional dengan kinerja.

Penelitian ini menggunakan responden yang berjumlah 451 orang yang berkerja pada perusahaan manufaktur dan jasa di bagian tenggara Spanyol. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan PLS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti hubungan pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasional dan juga meneliti hubungan mendiasi dari inovasi, selain itu dalam penelitian ini juga menggunakan metode pengukuran *Structural Equation Modeling* (SEM). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitian dimana penelitian ini menggunakan berbagai macam jenis perusahaan yang tersebar di wilayah tenggara negara Spanyol.

3. Koçoğlu et al., (2011)

Koçoğlu et al., (2011) dengan penelitiannya yang berjudul *The Relationship Between Organizational Learning and Firm Performance: The Mediating Roles of Innovation and TQM*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menunjukkan pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja perusahaan melalui mediasi peran inovasi dan manajemen kualitas total. Hubungan dibangun berdasarkan empat indikator pembelajaran organisasional diantaranya adalah berbagi pengetahuan intra-organisasi, visi bersama, komitmen untuk belajar dan keterbukaan pikiran dan dua indikator kinerja perusahaan secara eksplisit adalah kinerja pasar dan kepuasan karyawan. Selain itu lima indikator Manajemen kualitas Total (TQM) adalah partisipasi, kepemimpinan, manajemen proses, peningkatan berkelanjutan dan orientasi pelanggan, dan inovasi diukur dari kinerja pasar dan karyawan kepuasan sebagai komponen kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hasil yang positif pada seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu pembelajaran organisasional terhadap inovasi, pembelajaran organisasional terhadap TQM, pembelajaran organisasional terhadap kinerja perusahaan, inovasi terhadap kinerja perusahaan, TQM terhadap kinerja perusahaan dan TQM terhadap inovasi.

Penelitian dilakukan pada responden yang berjumlah 124 orang dari berbagai industri diantaranya telekomunikasi, komputer dan elektronik, komunikasi, perangkat lunak, manufaktur dan permesinan, kimia, teknologi layanan, makanan, dan industri material. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data pada penelitian ini menggunakan SPSS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama meneliti hubungan antara pembelajaran organisasi terhadap inovasi. perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada metode hasil pengukuran, dimana penelitian yang akan dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

4. Jyoti et al., (2017)

Jyoti et al., (2017) dengan penelitiannya yang berjudul *Role of Organizational Learning and Innovation in between High-performance HR Practices and Business Performance: A Study of Telecommunication Sector*. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi peran pembelajaran organisasional dan inovasi sebagai mediator antara praktik sumber daya manusia berkinerja tinggi dan kinerja bisnis di sektor telekomunikasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif terhadap sebagian hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya yaitu praktik sumber daya manusia berkinerja tinggi berpengaruh terhadap pembelajaran organisasional, pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap inovasi, efek mediasi pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap hubungan dari praktik sumber daya manusia berkinerja tinggi dengan inovasi, pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap kinerja bisnis, inovasi berpengaruh terhadap kinerja bisnis, namun efek mediasi inovasi tidak berpengaruh terhadap hubungan pembelajaran organisasional dengan kinerja bisnis

Penelitian ini dilakukan pada responden yang berjumlah 246 yang berkerja pada bidang telekomunikasi di Jammu dan Kashmir daerah India bagian utara. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan PLS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti hubungan pembelajaran organisasi terhadap inovasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada objek penelitian dimana penelitian ini lebih berfokus pada perusahaan telekomunikasi.

5. Abdi et al., (2018)

Abdi et al., (2018) dengan penelitiannya yang berjudul *The Effect of Knowledge Management, Organizational Culture and Organizational Learning on Innovation in Automotive Industry*. Tujuan utama dari penelitian adalah untuk mengetahui hubungan langsung dan tidak langsung dari budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasional terhadap inovasi pada perusahaan Iran yang bergerak di bidang otomotif.

Dari penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif terhadap sebagian hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu manajemen pengetahuan terhadap inovasi, budaya organisasi terhadap inovasi, budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan, budaya organisasi terhadap pembelajaran organisasional, manajemen pengetahuan terhadap pembelajaran organisasional, pembelajaran organisasional terhadap inovasi, efek mediasi pembelajaran organisasional terhadap hubungan antara budaya organisasi dengan inovasi, efek mediasi pembelajaran organisasi terhadap hubungan antara manajemen pengetahuan dengan inovasi. Dan satu hipotesis ditolak adalah efek mediasi manajemen pengetahuan terhadap hubungan antara budaya organisasi terhadap inovasi.

Penelitian ini dilakukan pada responden yang berjumlah 279 orang dan alat analisis yang digunakan untuk mengolah data adalah PLS. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama sama menggunakan metode pengukuran *Structural Equation Modeling* (SEM). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian ini lebih berfokus pada perusahaan yang bergerak pada bidang otomotif.

Tabel 2.4. Review Journal Pengaruh pembelajaran organisasional terhadap Perilaku Inovasi

No	Judul dan peneliti	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
1	Kocoglu <i>et al.</i> , (2011) <i>The Relationship Between Organizational Learning and Firm Performance: The Mediating Roles of Innovation and TQM</i>	<i>Organizational Learning</i> Gomez <i>et al</i> (2003) <i>Innovation</i> Liao <i>et al</i> (2008)	Terdapat hasil yang positif pada seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu: pembelajaran organisasi terhadap inovasi, pembelajaran organisasi terhadap TQM, pembelajaran organisasi terhadap kinerja

	<p>Penerbit: Journal of Global Strategic Management V. 5 N. 1 2011-June isma.info 72-88 Alat Analisis: SPSS Responden: 124</p>	<p><i>TQM Firm Performance</i> Law dan Ngai's (2008)</p>	<p>perusahaan, inovasi terhadap kinerja perusahaan, TQM terhadap kinerja perusahaan dan TQM terhadap inovasi.</p>
2	<p>Jyoti et al., (2017) <i>Role of Organizational Learning and Innovation in between High-performance HR Practices and Business Performance: A Study of Telecommunication Sector</i>. Penerbit: Vision 21(3) 1–15 © 2017 MDI SAGE Publications Alat Analisis: PLS Responden: 246</p>	<p><i>High-Performance HR Practices</i> (Conway & Monks, 2008) <i>Organizational Learning</i> Lopez et al. (2005) <i>Innovation</i> Kleijnen et al. (2009) dan Palacios et al. (2009) <i>Business performance</i> (Chen & Huang, 2009; Som, 2008)</p>	<p>Terdapat hubungan yang positif terhadap sebagian hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya yaitu: Praktik sumber daya manusia berkinerja tinggi berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi, pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap inovasi, efek mediasi pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap hubungan dari praktik sumber daya manusia berkinerja tinggi dengan inovasi, pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja bisnis, inovasi berpengaruh terhadap kinerja bisnis, namun efek mediasi inovasi tidak berpengaruh terhadap hubungan pembelajaran organisasi dengan kinerja bisnis.</p>
3	<p>Abdi et al., (2018) <i>The Effect of Knowledge Management, Organizational Culture and Organizational Learning on Innovation in Automotive Industry</i> Penerbit: Journal of Business Economics and Management, 2018, 19(1): 1–19 Alat Analisis: PLS Responden: 279</p>	<p><i>Organizational Culture</i> Cameron and Quinn (2006) <i>Knowledge management</i> Lawson (2002) <i>Organizational Learning</i> Wang and Rafiq (2009) <i>Innovation</i> Jansen et al. (2006) Cheng and Shiu (2008)</p>	<p>Terdapat hubungan yang positif terhadap sebagian hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu: manajemen pengetahuan terhadap inovasi, budaya organisasi terhadap inovasi, budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan, budaya organisasi terhadap pembelajaran organisasi, manajemen pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi, pembelajaran organisasi terhadap inovasi, efek mediasi pembelajaran organisasi terhadap hubungan antara budaya organisasi dengan inovasi, efek</p>

			mediasi pembelajaran organisasi terhadap hubungan antara manajemen pengetahuan dengan inovasi. Dan satu hipotesis ditolak adalah efek mediasi manajemen pengetahuan terhadap hubungan antara budaya organisasi terhadap inovasi.
4	<p>Cheema et al., (2016) <i>Organizational Learning and Its Impact on Performance: The Mediating Role of Innovation</i>.</p> <p>Penerbit: Elixir Org. Behaviour 91 38264 (2016) 38264-38269 Alat Analisis: PLS Responden: 145</p>	<p><i>Organizational Learning</i> (Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente, & Valle-Cabrera, 2005)</p> <p><i>Innovation</i> (Prajojo & Ahmed, 2006)</p> <p><i>Organizational Performance</i> (Powell, 1995)</p>	<p>Terdapat hubungan yang positif pada beberapa hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu: pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi, efek mediasi inovasi terhadap hubungan antara pembelajaran organisasi dengan kinerja organisasi. Selanjutnya beberapa indikator dari pembelajaran organisasi seperti transfer pengetahuan dan integrasi, komitmen manajerial, serta perspektif sistem berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Terdapat satu item dari pembelajaran organisasi yaitu keterbukaan dan eksperimen tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.</p>
5	<p>Jiménez-Jiménez dan Sanz-Valle (2011) <i>Innovation, organizational learning, and performance</i>.</p> <p>Penerbit: Journal of Business Research 64 (2011) 408–417 Alat Analisis: PLS Responden: 451</p>	<p><i>Organizational Learning Innovation Performance</i> Manu (1992) Quinn and Rohrbaugh, 1983; Venkatraman and Ramanujam, 1986</p>	<p>Terdapat hubungan yang positif dari seluruh hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya dimana pembelajaran organisasi mempengaruhi inovasi dan kinerja, serta inovasi mempengaruhi kinerja dan adanya efek mediasi dari inovasi dari hubungan pembelajaran organisasi dengan kinerja.</p>

2.2.5. Pengaruh Perilaku Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan

1. Awan & Javed, (2015)

Awan & Javed, (2015) melakukan penelitian dengan judul *Impact of Innovation on the Performance of Employees*. Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari jenis inovasi termasuk inovasi produk, proses, pemasaran dan inovasi organisasi terhadap berbagai aspek kinerja perusahaan dan kinerja karyawan seperti kinerja inovatif, produksi, pemasaran dan keuangan di perusahaan Unilever Pakistan. Data dikumpulkan melalui kuesioner melalui survei pada 200 responden terutama karyawan yang bekerja di bagian produksi, R&D dan pemasaran perusahaan. Dengan bantuan SPSS, data dianalisis dengan faktor, reliabilitas, korelasi, dan analisis regresi. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dari jenis inovasi terhadap kinerja karyawan. Lebih detail hasil menunjukkan bahwa Inovasi produk memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Inovasi proses memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Inovasi organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Inovasi pemasaran memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah menambahkan variabel *Human Capital* yang tidak diteliti pada penelitian sebelumnya. Selain itu subyek penelitian dalam penelitian selanjutnya adalah karyawan bank syariah di Yogyakarta juga berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu karyawan perusahaan Unilever Pakistan.

2. Sujarwo & Wahjono, (2017)

Sujarwo dan Wahjono (2017) melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada LKP*

ALFABANK Semarang). Penelitian bertujuan menganalisa seberapa besar pengaruh dari motivasi kerja dan perilaku inovatif kepada kinerja karyawan dengan sebagai variabel mediasinya kepuasan kerja. Penelitian ini dengan populasi semua karyawan ALFABANK Semarang. Kesimpulan dari uji hipotesis menunjukkan motivasi kerja berpengaruh baik kepada kepuasan kerja, Perilaku inovatif juga berpengaruh positif kepada kepuasan kerja dan Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif kepada kinerja karyawan, serta Perilaku inovatif mempunyai pengaruh positif kepada kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah menambahkan variabel *Human Capital* yang tidak diteliti pada penelitian sebelumnya. Selain itu subyek penelitian dalam penelitian selanjutnya adalah karyawan bank syariah di Yogyakarta juga berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu karyawan LKP ALFABANK Semarang.

3. Osman et al., (2016)

Osman et al., (2016) melakukan penelitian dengan judul *Does Innovation Contribute to Employee Performance*. Penelitian ini menganalisis hubungan antara inovasi dan kinerja karyawan di Tenaga Nasional Berhad (TNB), sebuah perusahaan utilitas di Malaysia karena TNB tidak yakin untuk menempatkan inovasi sebagai sesuai yang bagus untuk dimiliki atau harus dimiliki di perusahaan mereka. Tanggapan dari staf melalui survei dari tim manajemen terpilih dikumpulkan. Survei dilakukan pada 294 (dua ratus sembilan puluh empat) responden digunakan untuk menganalisis pengaruh dari empat jenis inovasi (produk, proses, teknologi dan organisasi) terhadap kinerja karyawan. Melalui Analisis Faktor, empat jenis inovasi direduksi menjadi tiga, sementara faktor lain bernama sikap. Tiga jenis inovasi (produk, proses, dan teknologi dan organisasi) ditemukan mempengaruhi kinerja karyawan kecuali sikap. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah menambahkan variabel *Human Capital* yang tidak diteliti pada penelitian sebelumnya. Selain itu subyek penelitian dalam penelitian selanjutnya adalah karyawan bank syariah di Yogyakarta juga berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu karyawan di Tenaga Nasional Berhad (TNB) Malaysia.

4. Rediyono & Ujianto, (2013)

Rediyono & Ujianto, (2013) melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh Inovasi, Budaya Organisasi dan Teamwork Terhadap Kinerja Manajerial Serta*

Implikasinya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh dari inovasi, budaya perusahaan, kerjasama tim terhadap kinerja perusahaan perbankan masyarakat di Provinsi Kalimantan Timur. Sampel diambil sebanyak 136 karyawan BPR yang berlokasi di Propinsi Kalimantan Timur. Model Analisis Data menggunakan Analisis SEM menemukan bahwa Inovasi, budaya perusahaan dan kerja tim memiliki pengaruh signifikan thd kinerja manajerial. Kinerja manajerial dan kerja tim juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sebaliknya, inovasi dan budaya perusahaan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan BPR di Provinsi Kalimantan Timur. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah menambahkan variabel *Human Capital* yang tidak diteliti pada penelitian sebelumnya. Selain itu subyek penelitian dalam penelitian selanjutnya adalah karyawan bank syariah di Yogyakarta juga berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu karyawan di Tenaga Nasional Berhad (TNB) Malaysia.

5. Canh et al., (2019)

Canh et al., (2019) melakukan penelitian dengan judul *The Impact of Innovation on the Firm Performance and Corporate Social Responsibility of Vietnamese Manufacturing Firms*. Penelitian ini bertujuan untuk memperluas literatur dengan memeriksa pengaruh secara parsial dari inovasi produk dan inovasi proses, terhadap Kinerja Perusahaan dan Kinerja CSR dengan open inovasi sebagai variabel moderasi. Sampel penelitian sebanyak 8386 perusahaan manufaktur di Vietnam dan diolah dengan analisis regresi

moderasi. Hasil penelitian menemukan bahwa Inovasi produk dan inovasi proses berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan maupun CSR. Open inovasi merupakan variabel yang memoderasi secara signifikan terhadap hubungan Inovasi produk dan inovasi proses terhadap kinerja perusahaan maupun CSR. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian selanjutnya adalah menambahkan variabel *Human Capital* yang tidak diteliti pada penelitian sebelumnya. Selain itu variabel inovasi sebagai variabel moderasi dalam penelitian sebelumnya sedangkan penelitian yang akan datang sebagai variabel mediasi.

Tabel 2.5. Review Journal Pengaruh Perilaku Inovasi terhadap Kinerja Karyawan

No	Judul dan peneliti	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
1.	(Awan & Javed, 2015) <i>Impact of Innovation on the Performance of Employees</i> Industrial Engineering Letters, Vol.5, No.12, p:1-10	Independen : Inovasi yang terdiri dari inovasi produk, proses, pemasaran dan inovasi organisasi McAdam and Keogh, (2004); Edwards et al., (2005) Dependen: Kinerja perusahaan dan kinerja keuangan Huiskamp, de Jong & den Hoedt, (2008)	Ada pengaruh positif dari jenis inovasi terhadap kinerja karyawan. Lebih detail hasil menunjukkan bahwa Inovasi produk memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Inovasi proses memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Inovasi organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Inovasi pemasaran memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran inovasi organisasi memiliki positif hubungan dengan kinerja karyawan
2.	Sujarwo dan Wahjono	Independen :	motivasi kerja berpengaruh

	<p>(2017) Pengaruh Motivasi Kerja Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada LKP ALFABANK Semarang), <i>INFOKAM Nomor I Th. XIII, p: 63-71</i></p>	<p>Perilaku kerja George dan Zhou (2001) perilaku inovasi (Jong & Hartog, 2003)</p> <p>Dependen: Kinerja karyawan Simamora (2004)</p> <p>Mediasi : Kepuasan kerja Mas'ud, 2004</p>	<p>signifikan kepuasan kerja, perilaku inovatif juga berpengaruh positif kepada kepuasan kerja, kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif kepada kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, perilaku inovatif mempunyai pengaruh positif kepada kinerja karyawan, ada pengaruh mediasi kepuasan kerja antara pengaruh motivasi kerja kepada kinerja karyawan, dan kepuasan kerja.</p>
3.	<p>Osman et al (2016) Does Innovation Contribute to Employee Performance <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 219, Pages 571-579</i></p>	<p>Independen : Perilaku inovasi yang terdiri dari inovasi produk, inovasi proses dan inovasi teknologi dan organisasi Tinofirei (2011)</p> <p>Dependen: Kinerja karyawan Imran et al (2012)</p>	<p>Perilaku inovasi yang terdiri dari inovasi produk, inovasi proses dan inovasi teknologi dan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
4.	<p>Rediyono dan Ujianto (2013) Pengaruh Inovasi, Budaya Organisasi dan Teamwork Terhadap Kinerja Manajerial Serta Implikasinya Pada Kinerja Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi Kalimantan Timur <i>DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen, Vol. 9 No.2. hal. 103 - 119</i></p>	<p>Independen : Inovasi, budaya organisasi, teamwork Han et.al (1998)</p> <p>Dependen: Kinerja Bank (Zarkasyi, 2008)</p> <p>Mediasi : Kinerja Manajerial Etemadi, et al (2009)</p>	<p>Inovasi, budaya perusahaan dan kerja tim memiliki pengaruh signifikan thd kinerja manajerial. Kinerja manajerial dan kerja tim juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sebaliknya, inovasi dan budaya perusahaan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan BPR di Provinsi Kalimantan Timur.</p>
5.	Canh et al (2019)	Independen :	Inovasi produk dan inovasi

<i>The Impact of Innovation on the Firm Performance and Corporate Social Responsibility of Vietnamese Manufacturing Firms</i>	<p>Tipe Inovasi</p> <p>Dependen: Kinerja Perusahaan dan Kinerja CSR</p> <p>Moderasi : Open Inovasi</p>	proses berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan maupun CSR. Open inovasi merupakan variabel yang memoderasi secara signifikan terhadap hubungan Inovasi produk dan inovasi proses terhadap kinerja perusahaan maupun CSR.
Sustainability 2019, 11, 3666, p: 1 -14		

Berdasarkan telaah penelitian terdahulu maka dapat dirangkum hasil ringkasan tentang teori-teori yang digunakan dalam penelitian sebelumnya.

Variabel	Jurnal	Tokoh	Pengukur	Penelitian Selanjutnya
Human Capital	(Muafi et al., 2017)	(Carmeli, 2004)	<i>the educational level the work experience the competency the value, uniqueness and inimitability of the organizational workforce.</i>	(Carmeli, 2004)
	(Zeb et al., 2018)	(Kadiresan et al., 2015)	<i>Pelatihan dan pengembangan Rekrutmen dan Seleksi Penilaian Kinerja</i>	
	(Jamal & Saif, 2011)	Bassi & McMurrer (2007)	<i>Leadership Practices Work force optimization Knowledge access ability Learning Capacity Employee engagement</i>	
	(Chukwuka & Nwakoby, 2018)	Zubar et al (2012)	<i>selection Training Performance Appraisal Career planning Compensation Employee participation Job Definition</i>	
	(Hee & Jing,	(Heneman	Compensation	

	2018)	&Schwab,1985)	Benefits	
	(Mariz-Perez et al., 2012)	Bueno et al., 2004	<i>Percentage of key employees, Educational level. Experience, Knowledge depth, Investment in workplace training, Total investment in HC, Employee rotation, Absenteeism ratio, Remuneration cost per employee, Variable remuneration dan Skills and capacities of employees</i>	
	(Rodrigues et al., 2010)	(Curado, 2006)	<i>formation and Knowledge creation innovative attitude incentive to innovativeness</i>	
	(McGuirk et al., 2015)	(Storper and Scott, 2009)	pendidikan, pelatihan, kesediaan untuk berubah di tempat kerja dan kepuasan kerja	
	(Dakhli & De Clercq, 2004)	Maillat and Lecoq 1992)	<i>the citizens' overall knowledge economic resources and physical well-being</i>	
Pembelajaran Organisasional	Hao dan Muehlbacher (2012)	Leticia (2005), Gomez et al (2005), Morales et al (2007)	<i>Open Mindedness, Commit to Learning, Openness, Experimentation Share Vision, Open Mindedness System Perspective, Process</i>	Jerez-Gomez et al (2005)
	Cheema et al (2016)	Jerez-Gomez et al (2005)	<i>Managerial Commitment, System Perspective, Openness and Experimental, Knowledge Transfer and Integration</i>	
	Jyoti et al (2017)	Lopez et al (2005)	<i>Knowledge Aquisition, Knowledge Distribution, Knowledge Interpretation, Organizational Memory</i>	

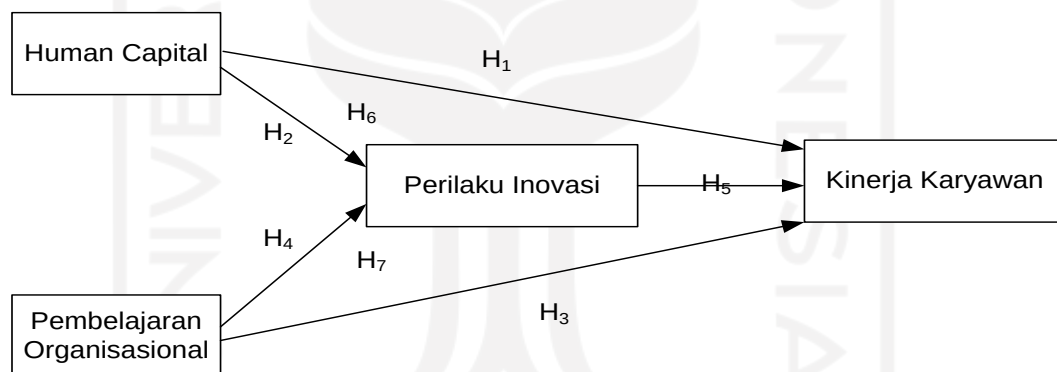
	Nafei (2015)	Senge <i>et al</i> (1994), Voci dan Young (2001), Smith dan Taylor (2000), Appeldan dan Goramsson (1997), Osterberg (2004)	<i>Adaptive Organizational Learning,</i> <i>Generative Organizational Learning</i>	
	Jiménez-Jiménez dan Sanz-Valle (2011)	Lopez <i>et al</i> (2004)	<i>Knowledge Aquisition,</i> <i>Knowledge Distribution,</i> <i>Knowledge Interpretation,</i> <i>Organizational Memory</i>	
	Rehman <i>et al</i> (2019)	Hult (1998)		
	Ghafoor <i>et al</i> (2016)	Hung <i>et al</i> (2011)		
	Kocoglu <i>et al</i> (2011)	Gomez <i>et al</i> (2003)	<i>Intra-organizational Knowledge,</i> <i>Shared Vision,</i> <i>Commitment to Learning,</i> <i>Open Mindedness</i>	
Perilaku Inovasi	(Hao <i>et al.</i> , 2012)	Alegre dan Chivab (2008)	<i>Product,</i> <i>Process,</i> <i>Market,</i> <i>Efficiency,</i> <i>Managerial,</i> <i>Technological Dynamic</i>	(Jong & Hartog, 2003)
	Jyoti <i>et al</i> (2017)	Kleijnen <i>et al</i> (2009), Palacios <i>et al</i> (2009)	<i>Technical Innovation,</i> <i>Non-tachnical Innovation</i>	
	Jiménez-Jiménez dan Sanz-Valle (2011)	Manu (1992)	<i>Product Innovation,</i> <i>Process Innovation,</i> <i>Administrative Innovation</i>	
	Abdi <i>et al.</i> , (2018)	Jansen <i>et al.</i> (2006) Cheng and Shiu (2008)	<i>Administrative Innovation</i> <i>Incremental Product Innovation</i> <i>Incremental Process Innovation</i> <i>Radical product Innovation</i> <i>Radical process Innovation</i>	
	Cheema <i>et</i>	(Prajogo &	<i>Daya saing teknologi</i>	

	<i>al.</i> ,(2016)	Ahmed, 2006)	<i>Kecepatan adopsi inovasi Kebaruan teknologi KEcepatan perubahan teknologi</i>	
	Sujarwo dan Wahjono (2017)	(Jong & Hartog, 2003)	melihat peluang mengeluarkan ide memperjuangkan dan mengaplikasikan	
	Byukusenge <i>et al</i> (2016)	Wang dan Ahmed (2004), OECD (2005), Mafabi <i>et al</i> (2012)	<i>Product Innovation, Process Innovation, Market Innovation</i>	
Kinerja Karyawan	(Jamal & Saif, 2011)	(Bontis, 1999)	<i>Industry Leadership Future Outlook Profit Profit Growth Sales Growth After tax return on assets After tax return on sales Overall response to competition Success rate in new product launches Overall business performance and success</i>	(Hee & Jing, 2018)
	(Hee & Jing, 2018)	(Hee & Jing, 2018) Williams & Anderson (1991)	<i>Akurat dan tepat waktu Kehadiran Menemukan solusi Percaya diri Pengetahuan dan ketrampilan Kesamaan tujuan Penyelesaian tugas tepat waktu Sukarela Berkualitas Prosedural</i>	
	(Chukwuka & Nwakoby, 2018)	Nitschke (1995)	<i>Monitoring Developing Rating Rewarding Planning</i>	
	Jiménez-Jiménez dan Sanz-Valle	Quinn and Rohrbaugh, (1983);	<i>Open-internal model resul Rational model results Human relations model</i>	

	(2011)	Venkatraman and Ramanujam, (1986)	<i>results</i>	
	Cheema <i>et al.</i> , (2016)	(Powell, 1995)	<i>kinerja keuangan pertumbuhan penjualan Keuntungan Pendapatan</i>	

2.3. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir yang penulis gunakan dalam penelitian ini mengetahui pengaruh dari human capital dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh perilaku inovasi karyawan pada perbankan swastadapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Model Penelitian

2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

H1. *Human Capital* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada perbankan swasta.

- H2. *Human Capital* berpengaruh positif terhadap perilaku inovasi karyawan pada perbankan swasta.
- H3. Pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada perbankan swasta.
- H4. Pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap perilaku inovasi karyawan pada perbankan swasta.
- H5. Perilaku inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada perbankan swasta.
- H6. Perilaku inovasi memediasi pengaruh *Human Capital* terhadap kinerja karyawan pada perbankan swasta.
- H7. Perilaku inovasi memediasi pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja karyawan pada perbankan swasta.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut (Creswell, 2013) menyatakan bahwa “*A Population is a group of individuals who have the same characteristic*”, suatu populasi adalah suatu kelompok individu yang memiliki persamaan karakteristik. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh pegawai perbankan swasta di Kota Gorontalo sebesar kurang lebih 100 responden.

Sedangkan Sampel dalam penelitian ini diambil dengan teknik *Purposive Sampling* yaitu metode pengambilan sampel dengan kriteria tertentu. Adapun kriterianya adalah berstatus sebagai karyawan tetap pada perbankan swasta di Kota Gorontalo. Alasan dalam kriteria ini adalah faktor kemudahan dalam melakukan survei penelitian.

3.2 Lokasi Penelitian

Obyek penelitian ini dilakukan pada Perbankan swasta di Kota Gorontalo.

3.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa pun yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016).

3.3.1. Variabel Eksogen

Variabel eksogen atau variabel bebas merupakan variabel-variabel yang mungkin menyebabkan, mernengaruhi, atau berefek pada hasil dari suatu penelitian, dapat juga disebut perlakuan, dimanipulasi, yang mendahului, atau prediktor variabel. Variabel independen disebut juga sebagai variabel eksogen yaitu variabel yang nilainya tidak dipengaruhi atau ditentukan oleh variabel lain (Creswell, 2013). Dalam penelitian ini variabel eksogen yang digunakan adalah *human capital* dan pembelajaran organisasional. Selanjutnya variabel independen atau variabel bebas dalam penelitian ini disebut sebagai variabel eksogen yaitu variabel yang nilainya tidak dipengaruhi oleh variabel lain

3.3.2. Variabel Mediasi

Variabel *intervening* atau mediasi berada diantara variabel independen dan dependen. Variabel ini memediasi pengaruh-pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Creswell, 2013). Dalam penelitian ini variabel mediasi yang digunakan adalah perilaku inovasi.

3.3.3. Variabel Endogen

Variabel dependen merupakan sesuatu yang bergantung pada variabel independen. Variabel ini merupakan hasil dari pengaruh variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan perbankan swasta. Selanjutnya variabel dependen dalam penelitian ini akan disebut sebagai variabel endogen atau variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel lain di dalam model.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Secara operasional adalah mengartikan suatu konsep agar menjadikannya dapat diukur secara matematis dan dilakukan dengan melihat indikator perilaku, aspek atau sifat yang ditunjukkan oleh konsep. Kemudian aspek tersebut diterjemahkan dalam elemen yang dapat diukur dan diamati sehingga menghasilkan suatu indeks pengukuran konsep (Sekaran & Bougie, 2016). Definisi operasional dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Human Capital

Menurut (Carmeli, 2004) human capital adalah sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, tidak dapat diganti, dan tidak dapat dialihkan dan merupakan sumber daya saing yang berkelanjutan. Menurut Carmeli, (2004) untuk mengukur pembelajaran organisasional, diukur dengan empat indikator yang meliputi (1) pendidikan, (2) pengalaman kerja, (3) kompetensi anggota organisasi (Aryee et al., 1994), dan (4) Keunikan dan ketrampilan yang tidak dapat ditiru dari tenaga kerja organisasi.

a. Pendidikan

- (1) Karyawan telah memiliki pendidikan khusus organisasi yang memungkinkan melakukan pekerjaan dengan sukses
- (2) Karyawan memiliki pelatihan khusus organisasi yang memungkinkan untuk melakukannya pekerjaan mereka berhasil

b. Pengalaman

- (1) Karyawan telah memiliki pengalaman kerja khusus organisasi yang memungkinkan berhasil dalam melakukan pekerjaan
- (2) Karyawan telah memiliki keterampilan profesional khusus organisasi yang memungkinkan sukses dalam melakukan pekerjaan

c. Kompetensi

- (1) Mudah dalam memecahkan permasalahan dan karyawan memahami berbagai konsekuensi dari tindakanya
- (2) Karyawan mampu memberikan solusi dengan baik
- (3) Karyawan merasa sangat akrab dengan tugas mereka.
- (4) Karyawan menguasai pekerjaan

d. Keunikan dan Ketrampilan

- (1) Karyawan lokal adalah sumber daya yang dinilai tinggi oleh perusahaan
- (2) Karyawan lokal adalah sumber daya perbankan yang sangat langka
- (3) Sulit bagi perusahaan lainnya untuk mendapatkan sumber daya lokal seperti di perusahaan ini.

2. Pembelajaran Organisasional

Menurut (Khoe, 2018) pembelajaran organisasional adalah suatu kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh organisasi terkait kejadian atau peristiwa tertentu yang telah dialami organisasional. Dalam hal ini pembelajaran yang dapat diambil oleh organisasi meliputi segala hal, baik

pembelajaran terkait sesuatu hal yang berhasil mereka lakukan dan bahkan pembelajaran dari kegagalan yang pernah mereka alami.

Menurut (Jerez-Gómez et al., 2005) dalam pembelajaran organisasional terdapat empat indikator didalamnya, diantaranya sebagai berikut:

- b. Komitmen untuk belajar, dimana dalam pengukurannya terdapat lima item sebagai berikut:
 - 1) Manajer sering melibatkan staf mereka dalam proses pengambilan keputusan yang penting.
 - 2) Pembelajaran karyawan dianggap lebih sebagai beban pengeluaran daripada investasi.
 - 3) Manajemen terlihat baik dalam melakukan perubahan di bidang apa pun untuk beradaptasi dan tetap menjadi yang terdepan di situasi baru.
 - 4) Kemampuan belajar karyawan dianggap sebagai faktor kunci dalam perusahaan ini.
 - 5) Di perusahaan ini ide-ide inovatif yang berhasil akan dihargai.
- b. Perspektif Sistem, dimana dalam pengukurannya terdapat tiga item sebagai berikut:
 - 1) Semua karyawan memiliki pengetahuan umum tentang tujuan perusahaan ini.
 - 2) Semua bagian yang membentuk perusahaan ini (departemen, bagian, tim kerja, individu) sangat menyadari bagaimana mereka berkontribusi dalam mencapai tujuan keseluruhan.

- 3) Semua bagian yang membentuk perusahaan ini saling berhubungan dan bekerja bersama secara terkoordinasi.
- c. Keterbukaan dan Eksperimen, dimana dalam pengukurannya terdapat empat item sebagai berikut:
- 1) Perusahaan mempromosikan inovasi dan eksperimen sebagai cara untuk meningkatkan proses kerja.
 - 2) Perusahaan menindaklanjuti apa yang dilakukan perusahaan lain di industri ini, mengadopsi praktik dan teknik yang diyakini bermanfaat dan menarik.
 - 3) Pengalaman dan ide yang diberikan oleh sumber eksternal (penasihat, pelanggan, organisasi kepelatihan, dll) dianggap sebagai instrumen yang berguna untuk pembelajaran perusahaan ini.
 - 4) Bagian dari budaya perusahaan ini adalah bahwa karyawan dapat mengekspresikan pendapat mereka dan membuat saran mengenai prosedur dan metode yang ada untuk melaksanakan tugas.
- d. Transfer Pengetahuan, dimana dalam pengukurannya terdapat empat item sebagai berikut:
- 1) Kesalahan dan kegagalan selalu dibahas dan dianalisis di perusahaan ini, di semua tingkatan.
 - 2) Karyawan memiliki kesempatan untuk berbicara di antara mereka sendiri tentang ide, program, dan kegiatan baru yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan.
 - 3) Di perusahaan ini kerja tim bukanlah cara biasa untuk bekerja.

- 4) Perusahaan memiliki instrumen (manual, database, file, rutinitas organisasi, dll) yang memungkinkan apa yang telah dipelajari dalam situasi masa lalu tetap valid dan dapat diakses.

3. Perilaku Inovatif

Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah perilaku inovatif. Menurut J. De Jong & Hartog, (2003) perilaku inovatif adalah semua perilaku individu yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan hal-hal baru, yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi. Perilaku inovatif sering dikaitkan dengan kreativitas karyawan. Perilaku inovatif diukur dengan 8 item pertanyaan yang dikembangkan dari 4 indikator (melihat peluang, mengeluarkan ide, memperjuangkan dan mengaplikasikan):

- a) Melihat peluang
 - 1) pendukung kuat pembaruan perubahan.
 - 2) menganggap proyek inovatif sebagai tantangan
- b) Mengeluarkan ide
 - 3) dalam pekerjaan sering menghasilkan ide.
 - 4) mencoba berbagai hal dengan cara baru
- c) Memperjuangkan
 - 5) seseorang yang suka melakukan hal-hal baru di mata rekan kerja.
 - 6) suka berkontribusi pada implementasi ide orang lain.
- d) Mengaplikasikan

- 7) memprakarsai banyak inisiatif untuk perbaikan.
- 8) mengikuti tren dan perkembangan dalam pekerjaan dengan membaca majalah, menghadiri konferensi, kursus , pelatihan, dan lainnya

4. Kinerja Karyawan

Variabel endogen penelitian ini adalah kinerja karyawan. Kinerja adalah ekspresi sepenuhnya dari potensi seseorang yang menuntut pemikulan tanggung jawab total atau rasa memiliki. Suatu perbuatan, suatu pencapaian, suatu pertunjukan ketrampilan didepan umum (Lee & Whitmore, 2006). Pengukuran variabel kinerja karyawan mengacu pada penelitian (Hee & Jing, 2018) dengan empat indikator dengan sepuluh item pertanyaan sebagai berikut :

a) Kualitas Kerja

- 1) Saya menyelesaikan pekerjaan cukup akurat dan tepat waktu untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Saya mampu menghasilkan karya berkualitas tinggi.
- 3) Saya percaya diri dan bekerja secara efisien ketika berurusan dengan manajemen puncak dan kolega saya.

b) Kuantitas Kerja

- 4) Saya mampu menghasilkan karya berkualitas tinggi.
- 5) Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target waktu yang ditentukan.

c) Pengetahuan Kerja

- 6) Saya dapat mengidentifikasi, menganalisis, dan menemukan solusi untuk dalam setiap masalah.

- 7) Saya memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif.
- d) Tanggung Jawab Kerja
 - 8) Saya menyesuaikan antara tujuan pekerjaan saya dengan tujuan organisasi.
 - 9) Saya secara sukarela menyelesaikan tugas tambahan.
 - 10) Saya menyelesaikan tugas sesuai prosedur.

3.5. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.5.1. Jenis Data

1. Data Primer

Menurut (Sekaran & Bougie, 2016) data primer merupakan informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti terhadap variabel utama dengan tujuan penelitian yang spesifik. Data primer didapatkan dari individu, kelompok, atau responden yang sudah diatur oleh peneliti dan opini yang dapat digunakan untuk isu tertentu dari waktu ke waktu. Pada penelitian ini data yang dimaksud adalah data yang berhubungan dengan variabel *human capital*, pembelajaran organisasional, perilaku inovasi dan kinerja karyawan perbankan swasta.

2. Data Sekunder

Menurut (Sekaran & Bougie, 2016) data sekunder merupakan informasi yang terkumpul dari sumber yang sudah ada seperti arsip atau dokumentasi organisasi, dan gambaran umum atau profil organisasi.

3.5.2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan metode kuesioner yang langsung dibagikan kepada responden yang kemudian datanya diukur dari tanggapan responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan melalui kuesioner.

1. Kuisisioner

Menurut (Creswell, 2013) metode yang digunakan adalah dengan penyebaran kuisisioner kepada obyek penelitian. Isi dari kuisisioner tersebut berupa berbagai pertanyaan yang bersifat *close ended question*. Selanjutnya skala Linkert digunakan untuk mengukur tanggapan objek tersebut terhadap suatu fenomena sosial. Dalam skala tersebut terdapat skor untuk mengukur tingkat tanggapan objek dimana terbagi menjadi setuju, agak setuju, netral, agak tidak setuju, tidak setuju. Bobot yang digunakan untuk setiap pertanyaan maupun pernyataan adalah sebagai berikut :

- 1 : Sangat tidak setuju
- 2 : Tidak setuju
- 3 : Netral
- 4 : Setuju
- 5 : Sangat Setuju

3.6. Metode Analisis Data

Dalam penelitian kuantitatif, analisa data merupakan langkah yang harus dilakukan setelah data dari seluruh responden atau sumber lain terkumpul. Langkah yang dilakukan yaitu mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, serta melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 2016). Analisa data digunakan untuk dapat mengetahui hasil dari penelitian yang diterima maupun tidak diterima.

3.6.1. Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara menggambarkan data yang telah terkumpul dengan maksud untuk membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Penelitian yang dilakukan pada populasi jelas akan menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya (Sugiyono, 2016).

3.6.2. Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Model penelitian akan dianalisa dengan menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*, dengan menggunakan bantuan software PLS (*Partial Least Square*). Dalam pemilihan olah data SEM, terdapat tiga metode analisis yang paling populer yaitu AMOS, LISREL dan PLS. Namun demikian penggunaan software AMOS dan LISREL memiliki persyaratan sampel minimum yaitu 100 responden. Mengingat jumlah responden dalam penelitian ini dibawah 100 sampel

yaitu sebanyak 92 sampel, maka pemilihan model digunakan SMART PLS. Penggunaan PLS cocok untuk prediksi dan mengembangkan teori dan sampel yang dibutuhkan relatif kecil (Ghozali, 2014). Bahkan program ini mampu mengestimasi hingga sampel yang paling kecil yaitu sebanyak 35 sampel. Keuntungan lain menggunakan PLS adalah, PLS dapat mengestimasi ukuran model pada validitas dan reabilitas, dan menghasilkan parameter dari model struktural yang menguji kekuatan hubungan yang dihipotesiskan.

1). Evaluasi Model Pengukuran

Untuk mengevaluasi model pengukuran digunakan uji Convergent Validity, Diskriminant Validity dan *Composite Reliability*.

(a) Convergent Validity

Validitas Convergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variabel*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali, 2014). Pengujian convergen validity dapat dilihat dari loading faktor untuk tiap indikator konstruk. *Rule of Thumb* yang biasa digunakan untuk menilai validitas Convergent yaitu nilai loading faktor diatas 0,7.

(b) Discriminat Validity

Diskriminant Validity berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variabel*) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Cara menguji validitas diskrimian dengan melihat nilai cross loading untuk setiap variabelnya harus diatas 0,5.

Cara kedua yang digunakan untuk menguji *diskriminant validity* adalah dengan membandingkan akar kuadrat AVE (*Average Variance Extacted*) untuk setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dalam model. Validitas diskriminan yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE harus lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk (Ghozali, 2014). Selain itu nilai yang direkomendasikan adalah lebih besar 0,5.

(c) Composite Reliability

Composite Reliability dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsisten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Rule of Thumb yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2014)

Dari hasil evaluasi model maka dapat diringkas Rule of Thumb seperti tampak pada Tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1. Ringkasan Rule of Thumb Evaluasi Model Pengukuran PLS

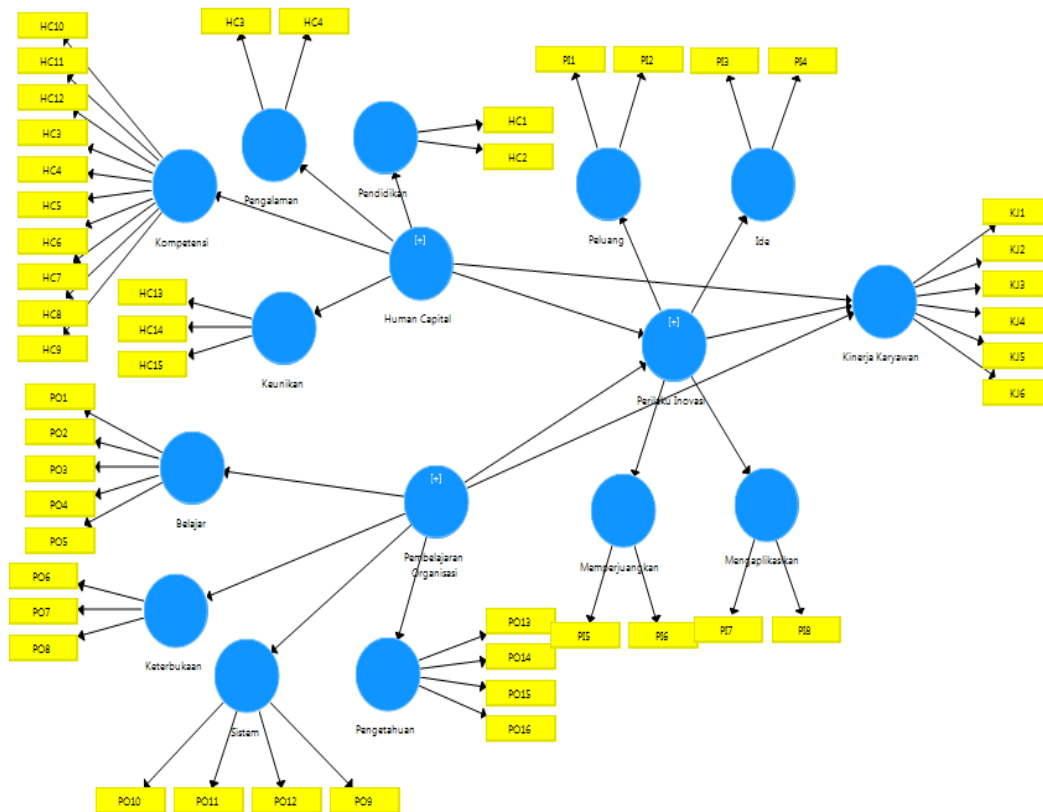
Pengujian	Parameter	Rule of Thumb
Convergent Validity	Loading Factor	Loading factor > 0,5
Discriminant Validity	Average Variabce Extacted (AVE)	AVE > 0,5
	Cross Loading	> 0,5 untuk setiap variabel
	Akar AVE dibandingkan dengan korelasi antar konstruk	Akar AVE > korelasi antar konstruk
<i>Composite Reliability</i>	<i>Composite Reliability</i>	> 0,7 untuk setiap variabel

Sumber : Ghozali, 2014

2) Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis penelitian yaitu pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen digunakan Inner Model. Inner Model bertujuan untuk

memprediksi hubungan antar variabel laten dengan yang dihipotesiskan. Adapun model persamaan dan diagram modelnya adalah sebagai berikut



Gambar 3.1. Model pengujian Hipotesis dengan SMARTPLS 3.0

Inner model dievaluasi dengan melihat besarnya persentase variance yang dijelaskan yaitu dengan melihat *R Square* untuk setiap konstruk laten endogen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada OLS(Ordinary Least Square) Regresi. Perubahan nilai R-Squares dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh substantive. Kriteria yang digunakan adalah 0,75; 0,50 dan 0,25 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah (Hair et al., 2014).

Sedangkan untuk menguji signifikansi digunakan T- Statistic dengan menggunakan prosedur resampling seperti Jackknifing dan bootstrapping untuk memperoleh stabilitas dari estimasi. Nilai signifikansi yang digunakan untuk pengujian dengan level signifikan 5% (pengujian dua sisi) adalah 1,96 dan pengujian 1 sisi adalah 1,64.

Ringkasan dalam pengujian evaluasi model struktural (pengujian hipotesis dapat ditunjukkan pada Tabel 3.2

Tabel 3.2. Ringkasan Pengujian Inner Model

Pengukuran	Kriteria	
R Square	0,75; 0,50, 0,25	Model kuat, moderat dan lemah (Hair <i>et al</i> , 2011)
Uji t (signifikansi)	Pengujian dua sisi pada level signifikansi 5% adalah 1,96 dan pengujian satu sisi 1,64	$T > 1,64$ (pengujian satu sisi)

Sumber : Ghozali, 2014

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, akan disajikan hasil olah data kuantitatif yang diperoleh dengan menyebarkan kuisioner daring menggunakan Google Form. Kuisioner disebarkan dengan membagikan *link* Google Form secara langsung kepada target penelitian. Kuisioner yang dibagikan berisi pernyataan-pernyataan untuk mengukur pengaruh *Human Capital*, Pembelajaran Organisasional, dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Karyawan perbankan di Kota Gorontalo. Serta untuk menguji peran Perilaku Inovatif sebagai pemediasi pengaruh *Human Capital* dan Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Karyawan perbankan di Kota Gorontalo. Penelitian ini dilakukan dengan sasaran penelitian seluruh karyawan tetap yang telah memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam bidang perbankan yang berada di Kota Gorontalo. Jumlah angket kuisioner yang telah disebarkan sebanyak 100 kuisioner namun yang terisi sebanyak 92 kuisioner dan seluruh responden yang mengisi kuisioner tersebut merupakan karyawan tetap. Sehingga, total jumlah responden yang akan menjadi sampel penelitian ini berjumlah 92 karyawan tetap perbankan milik swasta di Kota Gorontalo.

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Karakteristik Deskriptif responden

Data demografi responden pada penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan tetap yang bekerja di bank milik swasta, dan telah memiliki kompetensi di bidang perbankan, yang ditunjukkan dengan pendidikan

akhir responden. Berikut hasil dan pembahasan dari data demografis responden.

a. Usia

Pada penelitian ini, peneliti mengelompokkan usia karyawan menjadi 3 kelompok usia yaitu usia 21 tahun sampai dengan 30 tahun, usia 31 tahun sampai dengan usia 40 tahun, dan usia 41 tahun sampai dengan 50 tahun. Data demografis usia responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.1 Data Kelompok Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21-30	54	59%
31-40	30	33%
41-50	8	9%
Total	92	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2021.

Pada tabel 4.1 diatas, dapat dilihat bahwa karyawan perbankan di Kota Gorontalo 59% berusia antara 21 sampai dengan 30 tahun, 33% responden berada di pertengahan usia 30an (31 tahun – 40 tahun), dan 9% responden berusia antara 41 tahun sampai dengan 50 tahun. Hasil tersebut menunjukkan bahwa 54 responden dari 92 responden, atau lebih dari setengah total responden berada pada usia antara 21 – 30 tahun (59%), berikutnya disusul dengan usia 31 - 40 tahun dengan beda 33% (30 responden), dan kelompok terkecil responden dipegang oleh kelompok usia paling tua yaitu usia 41 – 50 tahun (9%).

Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) menggolongkan lanjut usia menjadi usia pertengahan (middle age) 45 – 59 tahun, Lanjut usia (elderly) 60 – 74 tahun, lanjut usia tua (old) 75 – 90 tahun dan usia sangat tua (very old) diatas 90 tahun. Menurut WHO, usia dibawah 65 tahun masih dianggap sebagai usia muda atau dewasa karena masih banyak aktivitas yang dapat dilakukan oleh manusia dalam rentang usia tersebut. Oleh karena itu, kelompok usia karyawan yang digunakan pada penelitian ini seluruhnya dapat dikatakan masih relevan digunakan sebagai responden pada penelitian ini.

b. Lama Bekerja

Masa bekerja karyawan pada penelitian ini ditentukan dari mulai kurang dari 1 tahun masa kerja, sampai dengan lebih dari 10 tahun masa kerja. Peneliti mengelompokan masa kerja karyawan kedalam 4 kelompok yaitu kurang dari 1 tahun, antara 1 sampai dengan 5 tahun, antara 6 sampai dengan 10 tahun, dan lebih dari 10 tahun masa kerja. Tabel data masa kerja responden dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.2 Data Lama Bekerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
< 1 tahun	5	5%
1-5 tahun	52	57%
6-10 tahun	29	32%
> 10 tahun	6	7%
Total	92	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2021.

Pada tabel 4.2 diatas, dapat dilihat bahwa karyawan perbankan di Kota Gorontalo 5% baru bekerja kurang dari 1 tahun, 57% responden telah

bekerja antara 1 tahun sampai dengan 5 tahun, 32% responden telah bekerja antara 6 tahun sampai dengan 10 tahun, dan 7% responden telah bekerja selama lebih dari 10 tahun. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hanya 5 responden yang baru bekerja kurang dari 1 tahun, 52 responden dari 92 responden, atau lebih dari setengah total responden telah bekerja antara 1 sampai dengan 5 tahun (57%), berikutnya disusul dengan responden yang telah bekerja selama 6 sampai 10 tahun sebanyak 29 responden (32%), dan sebanyak 7 responden telah bekerja selama lebih dari 6 tahun (7%).

Pada masa kerja lebih dari 1 tahun, karyawan dianggap telah memiliki kompetensi yang diperlukan tentang perbankan. Namun, karena sebelum menjadi karyawan tetap seluruh calon karyawan mendapatkan pelatihan terlebih dahulu, maka karyawan yang baru bekerja sebagai karyawan tetap kurang dari 1 tahun pun dianggap telah memiliki kompetensi yang dibutuhkan, sehingga dapat dijadikan responden dalam penelitian ini.

c. Pendidikan

Pendidikan terakhir karyawan pada penelitian ini tersebar dari mulai tingkat SMK/SLTA, sampai dengan tingkat pascasarjana (S2). Tabel data masa kerja responden dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.3 Data Pendidikan

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SLTA/SMK	1	1%
Diploma	5	5%
S1	76	83%

S2	10	11%
Total	92	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2021.

Sebagaimana *purposive* yang diajukan sebelumnya, data pendidikan ini digunakan sebagai ukuran kompetensi yang dimiliki oleh karyawan tetap yang menjadi responden pada penelitian ini. Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa terdapat 1 orang, atau sebanyak 1% responden memiliki pendidikan terakhir pada tingkat SLTA/SMK, 5 responden lulusan terakhir tingkat Diploma (5%), 76 responden berada di level pendidikan strata-1 atau Sarjana S1 (83%), dan 10 responden berada pada level pendidikan strata-2 atau pascasarjana (S2) sebanyak 11%. Sebagian besar karyawan tetap yang menjadi responden pada penelitian ini berada di level pendidikan strata-1/Sarjana (S1) yaitu sebanyak 76 dari 92 responden (83%). Sedangkan responden paling sedikit berasal dari kelompok level pendidikan SLTA/SMK yaitu hanya 1 responden saja (1%).

d. Jenis Kelamin

Data jenis kelamin pada penelitian ini hanya digunakan sebagai informasi pengelompokan responden saja. Data jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel berikut,

Tabel 4.4 Data Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Perempuan	60	65%
Laki-laki	32	35%
Total	92	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2020.

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden pada penelitian ini adalah perempuan yaitu sebanyak 60 responden dari total 92 responden (65%). Sedangkan sisanya yaitu 32 responden berjenis kelamin laki-laki (35%).

4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Skala distribusi yang digunakan untuk kriteria pendapat responden pada penelitian ini, diukur menggunakan skala interval sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{interval} &= \frac{\text{nilai maksimal} - \text{nilai minimal}}{\text{jumlah kelas}} \\ \text{interval} &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

Tabel 4.6 Skala Distribusi Berdasarkan Interval

Skala Interval	Kategori
1.00 – 1.80	Sangat Rendah
1.81 – 2.60	Rendah
2.61 – 3.40	Netral
3.41 – 4.20	Tinggi
4.21 – 5.00	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2021.

a. Hasil Analisis Variabel Eksogen

Variable eksogen pada penelitian ini adalah *Human Capital* dan Pembelajaran Organisasi. Pada tiap variabel, masing-masing memiliki beberapa indikator. Variabel *Human Capital* memiliki 4 indikator yaitu Pendidikan, Pengalaman, Kompetensi, dan Keunikan. Adapun hasil analisis deskriptif pada tiap indikator *Human Capital* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7 Human Capital (HC)

	Kode	Item	Mean	Kategori
Pendidikan	HC1	Saya telah memiliki pendidikan khusus organisasi yang memungkinkan melakukan pekerjaan dengan sukses	4.03	Tinggi
	HC2	Saya memiliki pelatihan khusus organisasi yang memungkinkan untuk melakukannya pekerjaan mereka berhasil	4.05	Tinggi
Pengalaman	HC3	Saya memiliki pelatihan khusus organisasi yang memungkinkan untuk melakukannya pekerjaan mereka berhasil	4.09	Tinggi
	HC4	Saya telah memiliki keterampilan profesional khusus organisasi yang memungkinkan sukses dalam melakukan pekerjaan	4.08	Tinggi
Kompetensi	HC5	Saya merasa mudah dalam memecahkan permasalahan dan saya memahami berbagai konsekuensi dari tindakan saya	4.26	Sangat Tinggi
	HC6	Saya mampu memberikan solusi dengan baik	4.15	Tinggi
	HC7	Saya memiliki perasaan yang sama ketika datang di pagi hari dan pada saat pulang	3.73	Tinggi
	HC8	Saya mampu menguasai pekerjaan ini secara keseluruhan	4.26	Sangat Tinggi
Keunikan	HC9	Perusahaan memandang bahwa karyawan lokal adalah sumber daya yang dinilai tinggi oleh perusahaan	4.05	Tinggi
	HC10	Di Gorontalo, karyawan lokal dalam sumber daya perbankan masih sangat langka	3.38	sedang
	HC11	Sulit bagi perusahaan lainnya untuk mendapatkan sumber daya lokal seperti di perusahaan ini	3.42	Tinggi
Total			3.96	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 4.7 diatas, dapat dilihat bahwa rata-rata total penilaian responden terhadap variabel *human capital* termasuk pada kriteria Tinggi, yaitu sebesar 3,96. Penilaian tertinggi dari responden berada pada pernyataan item HC5 “Saya merasa mudah dalam memecahkan permasalahan dan saya memahami berbagai konsekuensi dari tindakan saya” dan item HC8 “Saya mampu menguasai pekerjaan ini secara keseluruhan” dengan rata-rata nilai sebesar 4.26. Dari hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa *human capital* pada karyawan perbankan di Kota Gorontalo masuk dalam kategori tinggi.

Selanjutnya untuk variabel endogen Pembelajaran Organisasional, variabel ini juga memiliki 4 indikator yaitu Komitmen, Perspektif Sistem, Keterbukaan, dan Transfer Pengetahuan. Adapun hasil analisis deskriptif pada tiap indikator Pembelajaran Organisasional adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Pembelajaran Organisasional(PO)

	Kode	Item	Mean	Kategori
Komitmen	PO1	Manajer sering melibatkan staf mereka dalam proses pengambilan keputusan yang penting	4.12	Tinggi
	PO2	Pembelajaran karyawan dianggap lebih sebagai beban pengeluaran daripada investasi	2.63	sedang
	PO3	Manajemen terlihat baik dalam melakukan perubahan di bidang apa pun untuk beradaptasi dan tetap menjadi yang terdepan di situasi baru	4.16	Tinggi
	PO4	Kemampuan belajar karyawan dianggap sebagai faktor kunci dalam perusahaan ini	4.51	Sangat Tinggi
	PO5	Di perusahaan ini ide-ide inovatif yang berhasil akan dihargai	4.16	Tinggi
Persp Sistem	PO6	Semua karyawan memiliki pengetahuan umum tentang tujuan perusahaan ini	4.52	Sangat Tinggi
	PO7	Semua bagian yang membentuk perusahaan ini (departemen, bagian, tim kerja, individu) sangat menyadari bagaimana mereka berkontribusi dalam mencapai tujuan keseluruhan	4.50	Sangat Tinggi
	PO8	Semua bagian yang membentuk perusahaan ini saling berhubungan dan bekerja bersama secara terkoordinasi.	4.50	Sangat Tinggi
	PO9	Perusahaan mempromosikan inovasi dan eksperimen sebagai cara untuk meningkatkan proses kerja	4.21	Sangat Tinggi
Keterbukaan	PO10	Perusahaan menindaklanjuti apa yang dilakukan perusahaan lain di industri ini, mengadopsi praktik dan teknik yang diyakini bermanfaat dan menarik	4.12	Tinggi
	PO11	Pengalaman dan ide yang diberikan oleh sumber eksternal (penasihat, pelanggan, organisasi kepelatihan, dll) dianggap sebagai instrumen yang berguna untuk pembelajaran perusahaan ini	4.47	Sangat Tinggi
	PO12	Bagian dari budaya perusahaan ini adalah bahwa karyawan dapat mengekspresikan pendapat mereka dan membuat saran mengenai prosedur dan metode yang ada untuk melaksanakan tugas	4.45	Sangat Tinggi

Transfer Pengetahuan	PO13	Kesalahan dan kegagalan selalu dibahas dan dianalisis di perusahaan ini, di semua tingkatan	4.26	Sangat Tinggi
	PO14	Karyawan memiliki kesempatan untuk berbicara di antara mereka sendiri tentang ide, program, dan kegiatan baru yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan	4.53	Sangat Tinggi
	PO15	Di perusahaan ini kerja tim bukanlah cara biasa untuk bekerja	3.87	Tinggi
	PO16	Perusahaan memiliki instrumen (manual, database, file, rutinitas organisasi, dll) yang memungkinkan apa yang telah dipelajari dalam situasi masa lalu tetap valid dan dapat diakses	4.39	Sangat Tinggi
Total			4.21	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 4.8 diatas, dapat dilihat bahwa rata-rata total penilaian responden terhadap variabel Pembelajaran Organisasional termasuk pada kriteria sangat tinggi, yaitu sebesar 4.21. Penilaian tertinggi dari responden berada pada pernyataan item PO14 “Karyawan memiliki kesempatan untuk berbicara di antara mereka sendiri tentang ide, program, dan kegiatan baru yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan” dengan rata-rata nilai sebesar 4.53. Dari hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa Pembelajaran Organisasional karyawan di perusahaan perbankan di Kota Gorontalo masuk dalam kategori sangat tinggi.

b. Hasil Analisis Variabel Mediasi

Variable mediasi pada penelitian ini adalah Perilaku Inovatif. Variabel Perilaku Inovatif yang digunakan pada penelitian ini memiliki 8 item dengan 4 indikator yaitu Peluang, Ide, Memperjuangkan, dan Mengaplikasikan. Adapun hasil analisis deskriptif pada tiap indikator Perilaku Inovatif adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9 Perilaku Inovatif (PI)

	Kode	Item	Mean	Kategori
Peluang	PI1	Saya adalah pendukung kuat pembaruan perubahan.	4.25	Sangat Tinggi
	PI2	Saya menganggap proyek inovatif sebagai tantangan	4.18	Tinggi
Ide	PI3	Dalam pekerjaan, saya sering menghasilkan ide.	3.95	Tinggi
	PI4	Saya mencoba berbagai hal dengan cara baru	4.09	Tinggi
Memperjuangkan	PI5	Saya adalah seseorang yang suka melakukan hal-hal baru di mata rekan kerja	3.93	Tinggi
	PI6	Saya suka berkontribusi pada implementasi ide orang lain.	4.03	Tinggi
Aplikasi	PI7	Saya memprakarsai banyak inisiatif untuk perbaikan.	3.91	Tinggi
	PI8	Saya mengikuti tren dan perkembangan dalam pekerjaan dengan membaca majalah, menghadiri konferensi, kursus, pelatihan, dan lainnya	4.16	Tinggi
Total			4.06	Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 4.9 diatas, dapat dilihat bahwa rata-rata total penilaian responden terhadap variabel Perilaku Inovatif termasuk pada kriteria Tinggi, yaitu sebesar 4.06. Penilaian tertinggi dari responden berada pada pernyataan item PI1 “Saya adalah pendukung kuat pembaruan perubahan” dengan rata-rata nilai sebesar 4.25. Dari hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa karyawan di perusahaan perbankan di Kota Gorontalo memiliki perilaku yang inovatif dan variabel tersebut masuk dalam kategori tinggi.

c. Hasil Analisis Variabel Endogen

Variable endogen pada penelitian ini adalah Kinerja Karyawan. Variabel Kinerja Karyawan yang digunakan pada penelitian ini memiliki 4 indikator yaitu Kualitas, Kuantitas, Pengetahuan, dan

Tanggung jawab. Adapun hasil analisis deskriptif pada tiap indikator Perilaku Inovatif adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10 Kinerja Karyawan (KK)

	Kode	Item	Mean	Kategori
Kualitas	KK1	Saya menyelesaikan pekerjaan cukup akurat dan tepat waktu untuk mencapai tujuan organisasi	4.18	Tinggi
	KK2	Saya mampu menghasilkan karya berkualitas tinggi.	4.01	Tinggi
	KK3	Saya percaya diri dan bekerja secara efisien ketika berurusan dengan manajemen puncak dan kolega saya	4.15	Tinggi
Kuantitas	KK4	Saya mampu menghasilkan karya berkualitas tinggi	4.00	Tinggi
	KK5	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target waktu yang ditentukan	4.29	Sangat Tinggi
Pengetahuan	KK6	Saya dapat mengidentifikasi, menganalisis, dan menemukan solusi untuk dalam setiap masalah	4.10	Tinggi
	KK7	Saya memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif	4.16	Tinggi
Tanggung jawab	KK8	Saya menyesuaikan antara tujuan pekerjaan saya dengan tujuan organisasi.	4.21	Sangat Tinggi
	KK9	Saya secara sukarela menyelesaikan tugas tambahan.	3.95	Tinggi
	KK10	Saya menyelesaikan tugas sesuai prosedur.	4.53	Sangat Tinggi
Total			4.16	Tinggi

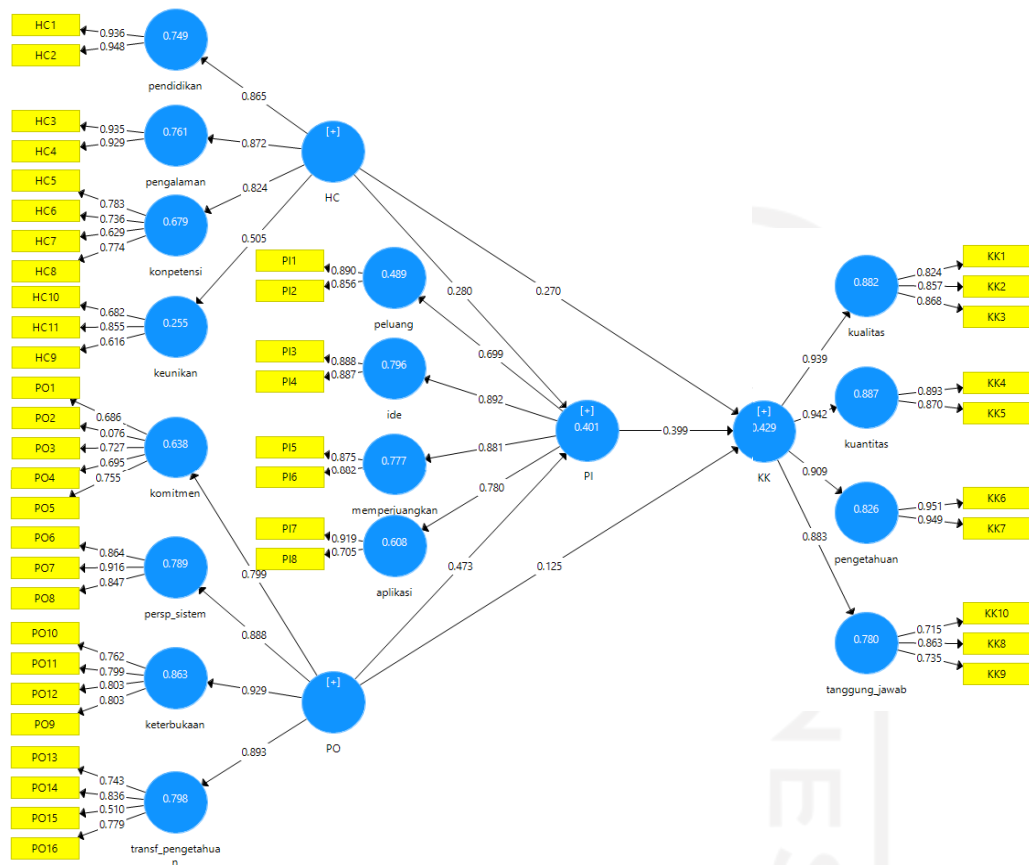
Sumber: Data Primer diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 4.10 diatas, dapat dilihat bahwa rata-rata total penilaian responden terhadap variabel Kinerja Karyawan termasuk pada kriteria Tinggi, yaitu sebesar 4.16. Penilaian tertinggi dari responden berada pada pernyataan item KK10 “Saya menyelesaikan tugas sesuai prosedur” dengan rata-rata nilai sebesar 4.53. Dari hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa karyawan di perusahaan perbankan di Kota Gorontalo memiliki kinerja yang baik karena variabel tersebut masuk dalam kategori tinggi.

4.2. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.2.1. *Convergent validity*

Validitas Convergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variabel*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Ghozali, 2014). Pengujian convergen validity dapat dilihat dari loading faktor untuk tiap item konstruk. Untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai *loading factor* 0,5 – 0,6 masih dianggap cukup (Chin 1998 dalam Ghozali & latan, 2015). Pada penelitian ini, seluruh pengujian akan menggunakan bantuan alat analisis *software* SmartPLS 3.0,



Gambar 4.1 Hasil Pengukuran *Outer Model*

Tabel 4.11 Nilai Loading Faktor Konstruk

Second Order	First Order	Item	Loading	Ket
	Pendidikan	HC1	0.936	Valid
		HC2	0.948	Valid
	Pengalaman	HC3	0.936	Valid
		HC4	0.929	Valid
	Kompetensi	HC5	0.789	Valid
		HC6	0.743	Valid
		HC7	0.612	Valid
		HC8	0.779	Valid
	Keunikan	HC9	0.634	Valid
		HC10	0.680	Valid
		HC11	0.841	Valid
	Komitmen	PO1	0.686	Valid
		PO2	0.086	Tidak
		PO3	0.733	Valid
		PO4	0.690	Valid
		PO5	0.754	Valid

	Persepsi Sistem	PO6	0.864	Valid
		PO7	0.916	Valid
		PO8	0.848	Valid
		PO9	0.804	Valid
	Keterbukaan	PO10	0.764	Valid
		PO11	0.798	Valid
		PO12	0.802	Valid
	Transfer Pengetahuan	PO13	0.746	Valid
		PO14	0.835	Valid
		PO15	0.512	Valid
		PO16	0.777	Valid
	Peluang	PI1	0.890	Valid
		PI2	0.856	Valid
	Ide	PI3	0.889	Valid
		PI4	0.887	Valid
	Memperjuangkan	PI5	0.875	Valid
		PI6	0.883	Valid
	Mengaplikasikan	PI7	0.920	Valid
		PI8	0.703	Valid
Human Capital		HC1	0.724	Valid
		HC2	0.818	Valid
		HC3	0.798	Valid
		HC4	0.759	Valid
		HC5	0.660	Valid
		HC6	0.598	Valid
		HC7	0.614	Valid
		HC8	0.647	Valid
		HC9	0.400	Tidak
		HC10	0.127	Tidak
		HC11	0.456	Tidak
Pembelajaran Organisasi		PO1	0.412	Tidak
		PO2	0.015	Tidak
		PO3	0.610	Valid
		PO4	0.642	Valid
		PO5	0.556	Valid
		PO6	0.752	Valid
		PO7	0.813	Valid
		PO8	0.748	Valid
		PO9	0.775	Valid
		PO10	0.720	Valid
		PO11	0.725	Valid
		PO12	0.737	Valid
		PO13	0.675	Valid
		PO14	0.784	Valid
		PO15	0.409	Tidak
		PO16	0.681	Valid
Perilaku Inovatif		PI1	0.642	Valid
		PI2	0.565	Valid
		PI3	0.796	Valid
		PI4	0.789	Valid
		PI5	0.764	Valid
		PI6	0.787	Valid
		PI7	0.786	Valid

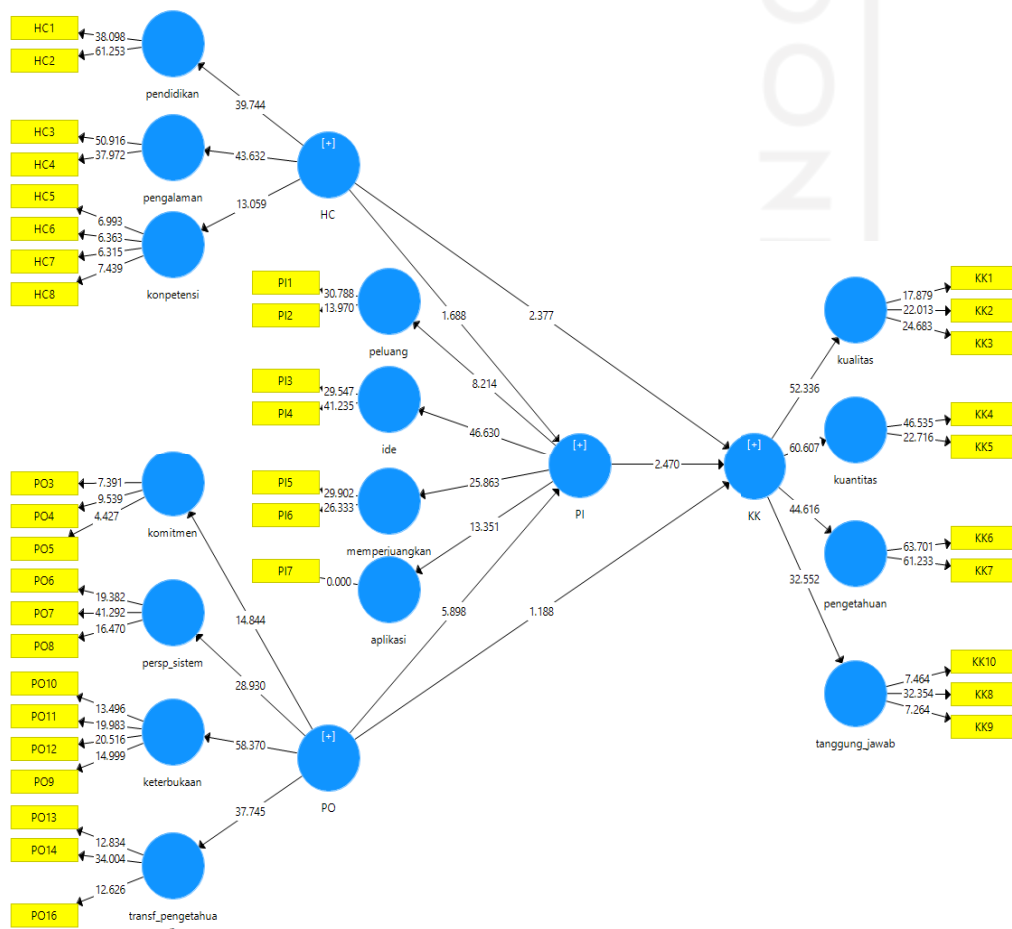
Kinerja Karyawan		PI8	0.433	Tidak
		KK1	0.824	Valid
		KK2	0.857	Valid
		KK3	0.868	Valid
		KK4	0.893	Valid
		KK5	0.870	Valid
		KK6	0.951	Valid
		KK7	0.949	Valid
		KK8	0.714	Valid
		KK9	0.864	Valid
		KK10	0.735	Valid
	Kualitas	KK1	0.795	Valid
		KK2	0.809	Valid
		KK3	0.791	Valid
	Kuantitas	KK4	0.867	Valid
		KK5	0.791	Valid
	Pengetahuan	KK6	0.871	Valid
		KK7	0.856	Valid
	Tanggung Jawab	KK8	0.817	Valid
		KK9	0.642	Valid
		KK10	0.556	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 4.11 diatas, terdapat nilai loading dari beberapa item kurang dari 0,5. Dari first Order, terdapat 1 item pada variabel Pembelajaran Organisasional yaitu PO2 yang memiliki nilai loading 0,086 <0,5. Pada kolom second order, tabel diatas menunjukkan bahwa 3 item dari variabel Human Capital memiliki nilai loading kurang dari 0,5, yaitu HC9 memiliki nilai loading 0,400 <0,5, HC10 memiliki nilai loading 0,127 <0,05, dan HC11 dengan nilai loading 0,456 <0,5. Selain itu, 3 item dari variabel Pembelajaran Organisasional memiliki nilai loading kurang dari 0,5, yaitu PO1 dengan nilai loading 0,412 <0,5, PO2 dengan nilai loading 0,015 <0,5, dan PO15 dengan nilai loading 0,409 <0,5. Serta variabel Perilaku Inovatif memiliki 1 item dengan nilai loading kurang dari 0,5 yaitu PI8 (nilai loading 0,433 <0,5).

Beberapa item yang tidak memenuhi *rule of thumb* untuk *convergent validity* yaitu nilai *loading* < 0,7, atau kurang dari 0,5 (Chin 1998 dalam Ghazali & Iqbal, 2011), selanjutnya akan di *drop* dari model. Meskipun beberapa item memenuhi *rule of thumb* untuk variabel yang menjadi indikator dari variabel laten lainnya, item tersebut akan tetap di *drop* dari model jika tidak memenuhi *rule of thumb* untuk mengukur variabel pada *second order*.

Gambar 4.2 Hasil Pengukuran Outer Model Setelah Estimasi Ulang



Tabel 4.12 Nilai Loading Faktor Konstruk Setelah Estimasi Ulang

Second Order	First Order	Item	Loading	Ket
	Pendidikan	HC1	0.937	Valid
		HC2	0.947	Valid
	Pengalaman	HC3	0.937	Valid
		HC4	0.928	Valid
	Kompetensi	HC5	0.791	Valid
		HC6	0.741	Valid
		HC7	0.609	Valid
		HC8	0.781	Valid
Human Capital		HC1	0.789	Valid
		HC2	0.854	Valid
		HC3	0.837	Valid
		HC4	0.783	Valid
		HC5	0.653	Valid
		HC6	0.573	Valid
		HC7	0.594	Valid
		HC8	0.637	Valid
	Komitmen	PO3	0.758	Valid
		PO4	0.762	Valid
		PO5	0.704	Valid
	Persp Sistem	PO6	0.865	Valid
		PO7	0.916	Valid
		PO8	0.845	Valid
		PO9	0.804	Valid
	Keterbukaan	PO10	0.763	Valid
		PO11	0.799	Valid
		PO12	0.803	Valid
	Transfer Pengetahuan	PO13	0.767	Valid
		PO14	0.868	Valid
		PO16	0.770	Valid
Pembelajaran Organisasi		PO3	0.588	Valid
		PO4	0.647	Valid
		PO5	0.538	Valid
		PO6	0.767	Valid
		PO7	0.825	Valid
		PO8	0.744	Valid
		PO9	0.782	Valid
		PO10	0.717	Valid
		PO11	0.731	Valid
		PO12	0.743	Valid
		PO13	0.683	Valid
		PO14	0.794	Valid
		PO16	0.680	Valid
	Peluang	PI1	0.889	Valid
		PI2	0.858	Valid
	Ide	PI3	0.888	Valid
		PI4	0.888	Valid
	Memperjuangkan	PI5	0.876	Valid
		PI6	0.881	Valid
	Aplikasi	PI7	1.000	Valid
Perilaku Inovatif		PI1	0.653	Valid

		PI2	0.581	Valid
		PI3	0.803	Valid
		PI4	0.804	Valid
		PI5	0.768	Valid
		PI6	0.784	Valid
		PI7	0.775	Valid
Kinerja Karyawan		KK1	0.824	Valid
		KK2	0.857	Valid
		KK3	0.868	Valid
		KK4	0.893	Valid
		KK5	0.87	Valid
		KK6	0.951	Valid
		KK7	0.949	Valid
		KK8	0.714	Valid
		KK9	0.864	Valid
		KK10	0.735	Valid
	Kualitas	KK1	0.795	Valid
		KK2	0.809	Valid
		KK3	0.791	Valid
	Kuantitas	KK4	0.867	Valid
		KK5	0.791	Valid
	Pengetahuan	KK6	0.871	Valid
		KK7	0.856	Valid
	Tanggung Jawab	KK8	0.817	Valid
		KK9	0.642	Valid
		KK10	0.556	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2021.

Dari tabel hasil estimasi ulang diatas (Tabel 4.12), dapat disimpulkan bahwa nilai pada *loading factor* setiap item dari seluruh variabel yaitu *Human Capital*, Pembelajaran Organisasional, serta Kinerja Karyawan telah menunjukkan nilai $>0,5$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh item telah valid untuk digunakan sebagai ukuran karena telah memenuhi standar nilai *convergent validity*.

4.2.2. Composite Reliability

Composite Reliability dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsisten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. *Rule of*

Thumb yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2014).

Tabel 4.13*Composite Reliability*

	Composite Reliability	Ket
HC	0.870	Reliabel
KK	0.941	Reliabel
PI	0.886	Reliabel
PO	0,918	Reliabel
Aplikasi	0,800	Reliabel
Ide	0,881	Reliabel
Keterbukaan	0,871	Reliabel
Keunikan	0.765	Reliabel
Komitmen	0.746	Reliabel
Kompetensi	0.822	Reliabel
Kualitas	0.886	Reliabel
Kuantitas	0.875	Reliabel
Memperjuangkan	0,871	Reliabel
Peluang	0.866	Reliabel
Pendidikan	0.940	Reliabel
Pengalaman	0.930	Reliabel
Pengetahuan	0.949	Reliabel
Persiapan Sistem	0.908	Reliabel
Tanggung Jawab	0.816	Reliabel
Transfer Pengetahuan	0.814	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, 2021.

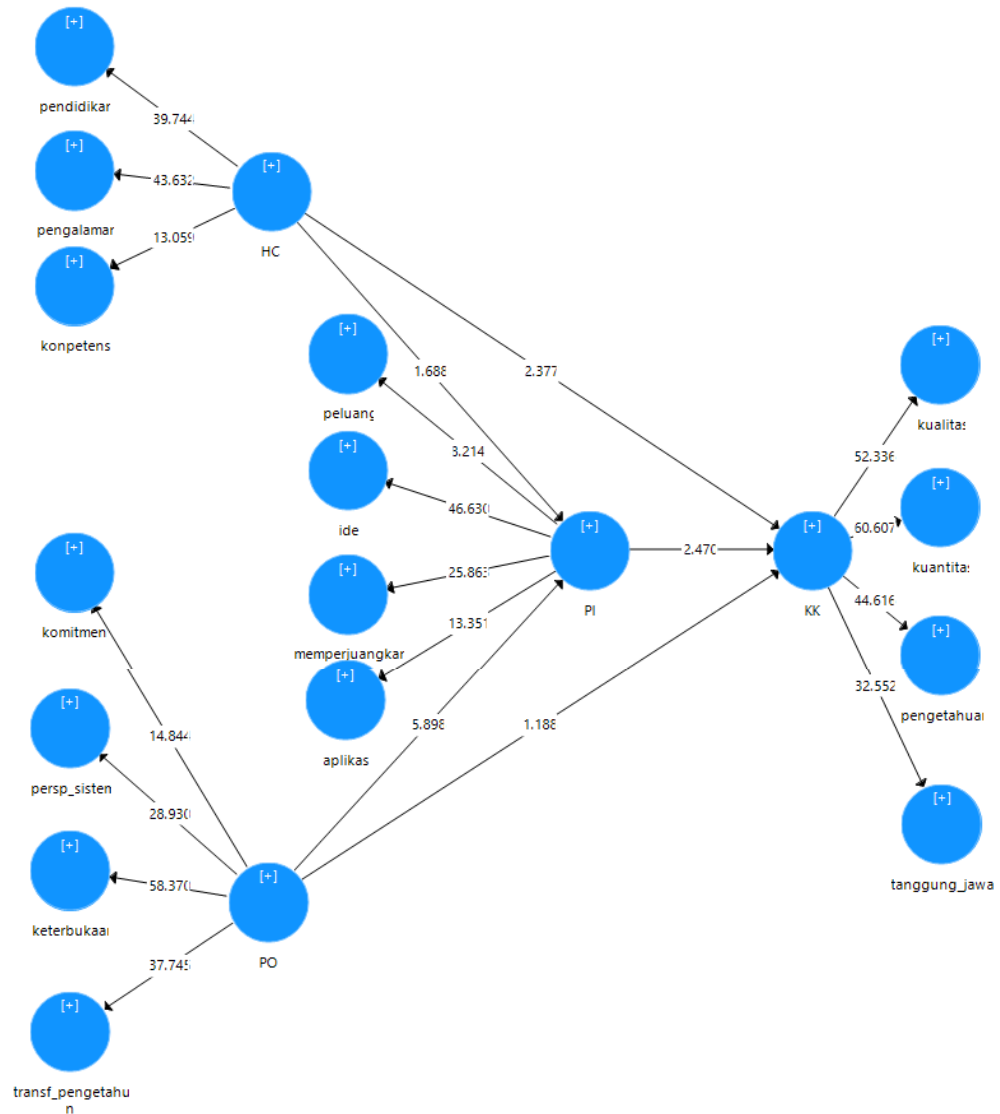
Dilihat dari tabel 4.13 diatas, hasil dari analisis *composite reliability* yang dilakukan menunjukkan bahwa nilai tiap variabel pada kolom *Composite Reliability* telah lebih dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel yang diuji dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk uji model struktural.

4.2.3. *Second Order Confirmatory Analysis*

Signifikansi indikator penyusun pada variabel eksogen dapat dilihat dari nilai T-statistik. Untuk pengujian signifikansi menggunakan T-statistik, prosedur yang digunakan yaitu prosedur resampling seperti Jackknifing dan bootstrapping untuk memperoleh stabilitas dari estimasi.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan taraf signifikansi 5% atau $\alpha = 0,05$. Nilai signifikansi yang digunakan dalam pengujian dengan level signifikan 5% untuk pengujian dua sisi adalah 1,96 dan pengujian 1 sisi adalah 1,64. Jika nilai t value > t tabel, maka seluruh item dapat dikatakan signifikan dalam mengukur konstruk eksogen. Berikut ini adalah hasil uji bootstrapping menggunakan SmartPLS 3.0:

Gambar 4.3 Hasil Uji Bootstrapping



Tabel 4.14 Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
HC → Kompetensi	0.797	0.803	0.061	13.059	0.000	Signifikan

HC → Pendidikan	0.905	0.911	0.023	39.744	0.000	Signifikan
HC → Pengalaman	0.903	0.912	0.021	43.632	0.000	Signifikan
KK → Kualitas	0.939	0.939	0.018	52.336	0.000	Signifikan
KK → Kuantitas	0.942	0.941	0.016	60.607	0.000	Signifikan
KK → Pengetahuan	0.909	0.909	0.020	44.616	0.000	Signifikan
KK → Tanggung Jawab	0.883	0.883	0.027	32.552	0.000	Signifikan
PI → Mengaplikasikan	0.773	0.774	0.058	13.351	0.000	Signifikan
PI → Ide	0.905	0.906	0.019	46.630	0.000	Signifikan
PI → Memperjuangkan	0.883	0.885	0.034	25.863	0.000	Signifikan
PO → Peluang	0.710	0.712	0.086	8.214	0.000	Signifikan
PO → Keterbukaan	0.934	0.934	0.026	58.370	0.000	Signifikan
PO → Komitmen	0.805	0.810	0.054	14.844	0.000	Signifikan
PO → Persiapan Sistem	0.896	0.892	0.031	28.930	0.000	Signifikan
PO → Transfer Pengetah	0.895	0.897	0.024	37.745	0.000	Signifikan

Sumber: Data Primer diolah, 2021.

Dilihat dari tabeh hasil pengujian *bootstrapping*, tabel 4.14 diatasmenunjukan bahwa konstruk *human capital* (HC), pembelajaran organisasional (PO), perilaku inovatif (PI), dan kinerja karyawan (KK) memberikan nilai yang signifikan terhadap masing-masing indikatornya. Hal ini ditunjukan dengan nilai T-Statistik pada tiap hubungan $>1,64$ dengan nilai P Values masing-masing hubungan $<0,05$.

4.3. Analisis Model Struktural

Analisis model struktural atau *inner model* merupakan uji yang menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substansif. *Inner model* ini dievaluasi dengan melihat nilai R-Square pada konstruk endogen, Stone-Geisser Q-Square untuk menguji Q^2 predictive relevance, dan AVE untuk menguji *predictiveness* dengan prosedur *resampling* seperti *bootstrapping* untuk memperoleh stabilitas dari estimasi (Ghozali & latan, 2015)

4.3.1. Quality Index

GoF *index* dikembangkan oleh Tenenhaus et al (2004) untuk mengevaluasi model pengukuran dan model structural. Kriteria nilai untuk GoF *index* yaitu 0,10 untuk GoF *small*, 0,25 untuk GoF *medium*, dan 0,36 untuk GoF *large* (Ghozali & latan, 2015). GoF dapat diukur menggunakan Q^2 Predictive Relevance. Besaran nilai Q^2 berada pada rentang antara $0 < Q^2 < 1$, dimana model akan semakin baik jika nilai Q^2 semakin mendekati 1.

Tabel 4.15 R Square

	R Square	R Square Adjusted
KK	0.429	0.41
PI	0.401	0.338

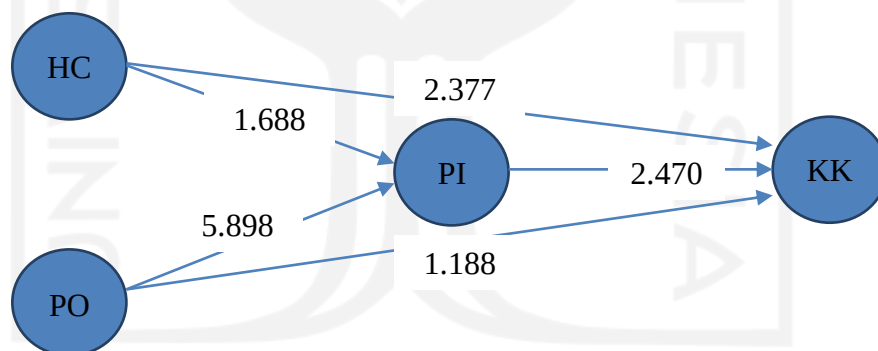
Sumber: Data Primer diolah, 2021.

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \\ &= 1 - (1 - 0.429)(1 - 0.401) \\ &= 1 - (0.571)(0.599) \\ &= 1 - 0.342 \\ &= 0.658 \blacksquare \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil hitung diatas, dapat dilihat bahwa perolehan nilai $Q^2 = 0,658$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dari data penelitian yang dijelaskan oleh model sebesar 66%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain diluar model penelitian. Karena nilai Q^2 lebih mendekati 1, maka model dapat dikatakan baik. Menurut kriteria penilaian GoF, hasil tersebut menunjukkan bahwa model penelitian ini termasuk dalam GoF *Large*.

4.3.2. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Untuk menguji pengaruh antar variabel laten, perlu dilakukan uji hipotesis dengan prosedur *bootstrapping*. Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis dapat diterima atau ditolak pada tabel uji *bootstrapping*, dapat dilihat dari nilai T Statistik dan P *value* tiap variabel. Adapun kriteria yang digunakan dalam uji *bootstrapping* ini, nilai dari T statistic $>1,64$ (1-tailed), dengan H_0 akan diterima jika P *value* $<0,05$, dan H_0 akan ditolak jika P *value* $>0,05$ (taraf signifikansi 5%). Untuk mengoreksi estimasi standar error PLS, Ghozali & Latan (2015) menyarankan *number of bootstrap sub sample* cukup 200 – 1000.



Gambar 4.4 Hasil Uji Hipotesis

Tabel 4.16 Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
H ₁	HC → KK	0.302	0.303	0.127	2.377	0.009
H ₂	HC → PI	0.210	0.206	0.124	1.688	0.046
H ₃	PO → KK	0.134	0.127	0.113	1.188	0.118
H ₄	PO → PI	0.516	0.521	0.087	5.898	0.000
H ₅	PI → KK	0.389	0.384	0.158	2.470	0.007

H ₆	HC → PI → KK	0.082	0.073	0.054	1.511	0.066
H ₇	PO → PI → KK	0.201	0.209	0.095	2.121	0.017

Sumber: Data Primer diolah, 2021

H₁ : *Human Capital* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis diatas (Tabel 4.16), dapat dilihat bahwa konstruk *Human Capital* terhadap *Kinerja Karyawan* menunjukkan nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar 0,302 dengan nilai T statistik sebesar 2,121 > 1,64 dan nilai P *Values* 0,009 < 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif (H₁) pada penelitian ini **diterima**, sehingga dapat disimpulkan bahwa *human capital* secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan di Kota Gorontalo.

H₂ : *Human Capital* berpengaruh positif signifikan terhadap Perilaku Inovatif.

Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis diatas (Tabel 4.16), dapat dilihat bahwa konstruk *human capital* terhadap perilaku inovatif menunjukkan nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar 0,210 dengan nilai T statistik sebesar 1,688 > 1,64 dan nilai P *Values* 0,000 < 0,046. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 pada penelitian ini **diterima**, sehingga dapat disimpulkan bahwa *human capital* berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovatif.

H₃ : Pembelajaran Organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis diatas (Tabel 4.16), dapat dilihat bahwa konstruk pembelajaran organisasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar 0,134 dengan nilai T statistik sebesar 1,188 < 1,64 dan nilai P *Values* 0,118 > 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Hipotesis nol diterima dan hipotesis 3 pada penelitian ini **ditolak**, sehingga dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasional tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

H₄ : Pembelajaran Organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap Perilaku Inovatif.

Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis diatas (Tabel 4.16), dapat dilihat bahwa konstruk pembelajaran organisasional terhadap perilaku inovatif menunjukkan nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar 0,516 dengan nilai T statistik sebesar 5,898 > 1,64 dan nilai P *Values* 0,000 < 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Hipotesis 4 pada penelitian ini **diterima**, sehingga dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovatif.

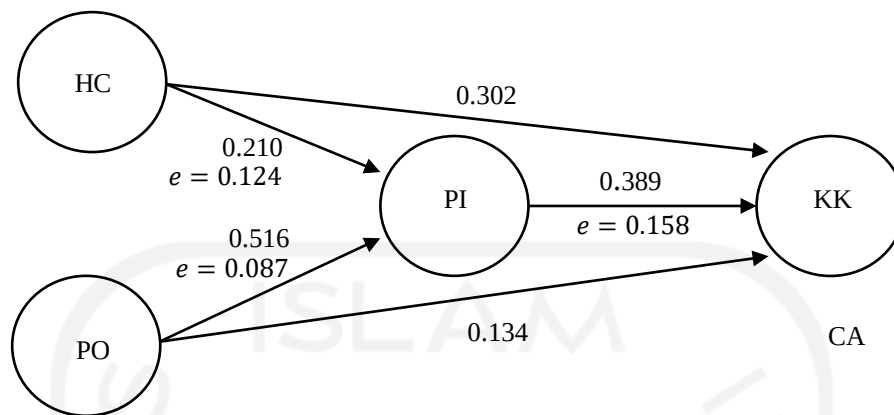
H₅ : Perilaku Inovatif berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis diatas (Tabel 4.16), dapat dilihat bahwa konstruk perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar 0,389 dengan nilai T statistik sebesar $2,470 > 1,64$ dan nilai P *Values* $0,007 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Hipotesis 4 pada penelitian ini **diterima**, sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku inovatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.3. Pengujian Efek Mediasi

H₆ : Perilaku Inovatif memediasi pengaruh Human Capital terhadap Kinerja Karyawan

Pada pengujian efek mediasi, hubungan antara variabel independent terhadap variabel dependen melalui variabel penghubung atau variabel antara akan dihitung. Pada penelitian ini, variabel antara yang menghubungkan variabel eksogen dan endogen yaitu variabel perilaku inovasi.



Gambar 4.5 Diagram Jalur

Tabel 4.17 Total Pengaruh variabel

	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh
HC → KK	0.302	$0.210 \times 0.389 = 0.082$	0.384
PO → KK	0.134	$0.516 \times 0.389 = 0.200$	0.335

Sumber: Data Primer diolah, 2021.

Pengujian efek mediasi dapat dilakukan dengan uji Sobel (Gozhali, 2011). Uji Sobel ini digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung antara variabel eksogen dan variabel endogen melalui variabel antara, dengan mengalikan pengaruh dari variabel eksogen terhadap variabel antara ($X \rightarrow Z$) dan pengaruh dari variabel antara terhadap variabel endogen ($Z \rightarrow Y$). Pengujian efek mediasi akan dilakukan menggunakan rumus:

$$t = \frac{ab}{sab}, \quad sab = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

Dengan:

a_1 : pengaruh HC → PI = 0,210

a_2 : pengaruh PO $\rightarrow$ PI = 0,516

b : pengaruh PI $\rightarrow$ KK = 0,389

a_1b : perkalian antara pengaruh HC $\rightarrow$ PI dengan PI $\rightarrow$ KK

a_2b : perkalian antara pengaruh PO $\rightarrow$ PI dengan PI $\rightarrow$ KK

sa_1 : standar error koefisien $a_1 = 0,124$

sa_2 : standar error koefisien $a_2 = 0,087$

sb : standar error koefisien $b = 0,158$

sab : standar error pengaruh tidak langsung

$$\begin{aligned} t_1 &= \frac{a_1b}{\sqrt{b^2sa_1^2 + a_1^2sb^2 + sa_1^2sb^2}} \\ &= \frac{0.210 \times 0.389}{\sqrt{0.389^2 0.124^2 + 0.210^2 0.158^2 + 0.124^2 0.158^2}} \\ &= \frac{0.081}{0.045} \\ &= 1.132 \blacksquare \end{aligned}$$

Kriteria penerimaan untuk uji Sobel yaitu:

H_0 ditolak dan H_a diterima jika t hitung $>$ t tabel

H_0 diterima dan H_a ditolak jika t hitung $\leq$ t tabel

Dari hasil perhitungan, didapatkan nilai t_1 hitung = 1,132 untuk pengaruh tidak langsung dari variabel *human capital* terhadap kinerja karyawan. Untuk taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ dan $df = n - k = 92 - 4 = 88$, didapatkan nilai t tabel = 1,987. berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa t_1 hitung = 1,132 $<$ t tabel =

1,987. maka H_0 diterima dan Hipotesis 5 **ditolak**. Sehingga, perilaku inovatif tidak dapat memediasi pengaruh antara humancapital terhadap kinerja karyawan.

H₇ : Perilaku Inovatif memediasi pengaruh Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

$$\begin{aligned}
 t_2 &= \frac{a_2 b}{\sqrt{b^2 s_{a_2}^2 + a_2^2 s_b^2 + s_{a_2 b}^2}} \\
 &= \frac{0.516 \times 0.389}{\sqrt{0.389^2 0.087^2 + 0.516^2 0.158^2 + 0.087^2 0.158^2}} \\
 &= \frac{0.200}{0.089} \\
 &= 2.247 \blacksquare
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan, didapatkan t_2 hitung = 2,247 untuk pengaruh tidak langsung dari variabel pembelajaran organisasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa t_2 hitung = 2,247 > t tabel = 1,987. Maka H_0 **ditolak** dan Hipotesis 7 **diterima**. Sehingga, perilaku inovatif dapat memediasi pengaruh antara pembelajaran organisasional terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4.18 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H ₁ : <i>Human Capital</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Diterima
H ₂ : <i>Human Capital</i> berpengaruh positif terhadap Perilaku Inovatif	Diterima
H ₃ : Pembelajaran Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Ditolak

H ₄ :	Pembelajaran Organisasional berpengaruh positif terhadap Perilaku Inovatif	Diterima
H ₅ :	Perilaku Inovatif berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	Diterima
H ₆ :	Perilaku Inovatif dapat memediasi pengaruh antara <i>Human Capital</i> terhadap Kinerja Karyawan	Ditolak
H ₇ :	Perilaku Inovatif dapat memediasi pengaruh antara Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	Diterima

Sumber: Data Primer diolah, 2021

4.4. Pembahasan

Human Capital merupakan salah satu penentu utama dari keberhasilan suatu perusahaan (Sedarmayanti et al., 2020). Human capital adalah sebuah sistem untuk memperbaiki kinerja karyawan dan perusahaan melalui peningkatan intelektual, kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman mereka. Gaol, (2015) menyatakan bahwa *Human Capital* merupakan Pengetahuan (*knowledge*), Keahlian (*expertise*), Kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau asset suatu perusahaan. Namun, Carmeli (2004) membangun ukuran modal manusia khusus organisasi yang terdiri dari empat indikator, yaitu Level Pendidikan (*educational level*), Pengalaman Kerja (*work experience*), Kompetensi (*competency*), dan Keunikan/ Keterampilan (*Skill*).

Pembelajaran organisasi adalah kemampuan dalam suatu organisasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja berdasarkan pengalaman (Ghafoor et al., 2016). Kegiatan ini melibatkan akuisisi, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan. Pembelajaran dalam organisasional merupakan suatu proses atau sekelompok proses organisasional yang melibatkan individu, kelompok, level organisasional

yang akan dipengaruhi oleh strategi perusahaan. Menurut Jerez-Gomez *et al* (2005) dalam kapabilitas pembelajaran organisasional terdapat empat indikator didalamnya, diantaranya Komitmen Untuk Belajar, Perspektif Sistem, Perspektif Sistem, Transfer Pengetahuan.

Perilaku inovatif sering dikaitkan dengan kreativitas karyawan. Namun, keduanya memiliki konstruk perilaku yang berbeda. Dimana, kreativitas dapat dilihat pada tahap pertama dari proses perilaku inovatif yang dibutuhkan karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru. Sedangkan perilaku inovatif memiliki proses yang lebih kompleks karena ide-ide tersebut akan sampai pada tahap aplikasi. Menurut Seng *et al* (2011) pada dasarnya inovasi dapat tercipta karena terdapat gagasan baru dan adanya tujuan tertentu yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Jong & Hartog (2003), merinci lebih mendalam perilaku inovatif dalam melakukan proses inovasi menjadi empat tahap yaitu Melihat peluang, Mengeluarkan ide, Memperjuangkannya, dan mengaplikasikan. Maka dapat disimpulkan bahwa perilaku inovatif adalah keseluruhan tindakan individu yang memunculkan, mengenalkan, dan menerapkan sesuatu hal yang baru dan bermanfaat bagi suatu organisasi.

Pada akhirnya, yang dibutuhkan oleh perusahaan dari SDM yang dimiliki adalah kinerja yang baik. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Oleh karenanya, perusahaan yang baik akan melakukan penilaian kinerja karyawannya secara berkala. Dessler (2015)

menyebutkan bahwa penilaian kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang meliputi penetapan standar kinerja, pelaksanaan penilaian kinerja, dan pemberian umpan balik. Indikator yang digunakan sebagai pengukuran kinerja menurut Hee & Jing (2018) yaitu kualitas, kuantitas, pengetahuan, dan tanggung jawab.

4.4.1. *Human Capital* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dilihat dari hasil pengujian, hipotesis 1 pada penelitian ini **diterima**, hal ini terbukti dari hasil pengujian konstruk yang menunjukkan hasil koefisien jalur sebesar 0,302 nilai T statistic sebesar $2,377 > 1,64$, dan nilai P value sebesar $0,009 < 0,050$. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa *human capital* yang dimiliki oleh karyawan perbankan di Kota Gorontalo berpengaruh positif terhadap kinerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Artinya, semakin tinggi human capital yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka semakin baik pula kinerja mereka.

Hasil pada penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang diberikan oleh *human capital* terhadap kinerja karyawan (Muafi et al., 2017; Zeb et al., 2018; Jamal & Saif, 2011; Chukwuka & Nwakoby, 2018; Hee & Jing, 2018). Sebagaimana karyawan perbankan kota di Indonesia lainnya, dan kota lainnya di luar Indonesia pada beberapa penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini, karyawan perbankan di Kota Gorontalo juga

menunjukkan hasil berupa pengaruh yang cukup kuat dan signifikan yang diberikan *human capital* terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti peningkatan *human capital* akan memberikan peningkatan pada kinerja karyawan. Meskipun pada penelitian Chukwuka & Nwakoby (2018) menghasilkan hubungan *human capital management* dan kinerja karyawan yang lemah dan tidak signifikan, pada penelitian ini hasil uji hipotesis menunjukkan pengaruh yang signifikan.

Pada analisis deskriptif, rata-rata penilaian responden terhadap variabel *human capital* masuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 3,96. Artinya, *human capital* yang dimiliki oleh karyawan perbankan di Kota Gorontalo termasuk tinggi. Hal ini menandakan bahwa pendidikan, pengalaman kerja, kompetensi, dan keunikan/keterampilan yang dimiliki oleh karyawan berbanding lurus dengan kinerja yang akan mereka berikan kepada perusahaan. Misalnya, karyawan perbankan di Kota Gorontalo dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi, membuat mereka lebih mudah dalam menyerap informasi kemudian mengaplikasikannya dengan benar dan sesuai. Hasil ini memenuhi tujuan Carmeli (2004), untuk memperluas pengujian langsung *human capital* sebagai asset khusus organisasi yang memiliki kepentingan strategis. McGuirk et al. (2015) mengatakan bahwa memiliki karyawan hanya dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi mungkin tidak lagi menjadi kriteria yang cukup untuk melakukan keunggulan bersaing. Proporsi pekerja terampil lebih dibutuhkan seiring laju perubahan teknologi meningkat. Oleh

karena hal tersebut, perusahaan perbankan di Indonesia, khususnya di Kota Gorontalo perlu mengetahui SDM tidak hanya dapat dijadikan sebahai tenaga kerja, namun sebagai asset yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan berbagai usaha pelatihan dan pengembangan. Namun, pelatihan dan pengembangan pun dapat terasa percuma jika karyawan tidak mampu menyerap apa yang diberikan dengan baik dan tepat. Oleh karenanya, level pendidikan, pengalaman, kompetensi, hingga keterampilan diperlukan sebagai kualifikasi bagi karyawan. Ini karena karyawan adalah aset paling mahal untuk organisasi mana pun karena mereka dapat membangun atau menghancurkan sebuah perusahaan dan mereka faktor yang paling menentukan profitabilitas perusahaan(Zeb et al., 2018).

Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa *human capital* yang dimiliki oleh karyawan perbankan di Kota Gorontalo, mencakup level pendidikan yang dimiliki, pengalaman kerja yang didapatkan, kapabilitas kerja tiap individu, serta keterampilan professional dalam melakukan pekerjaan mereka, berkorelasi terhadap kinerja karyawan tersebut. Semakin tinggi *human capital* yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka akan semakin baik pula kinerja yang akan mereka tunjukan. Hal ini penting karena *human capital* adalah sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, tidak dapat diganti, dan tidak dapat dialihkan dan merupakan sumber daya saing yang berkelanjutan(Carmeli,

2004). Penting bagi organisasi untuk memiliki karyawan dengan kinerja yang baik untuk tujuan keberlangsungan bisnis.

4.4.2. *Human Capital* berpengaruh Positif Signifikan terhadap Perilaku Inovatif.

Dilihat dari hasil pengujian, hipotesis 2 pada penelitian ini **diterima**, hal ini terbukti dari hasil pengujian konstruk yang menunjukkan hasil koefisien jalur sebesar 0,210, nilai T statistic sebesar $2,377 > 1,64$, dan nilai P value sebesar $0,009 < 0,050$. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa *human capital* yang dimiliki oleh karyawan perbankan di Kota Gorontalo berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Artinya, semakin tinggi *human capital* yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka karyawan tersebut memiliki perilaku inovatif yang lebih baik.

Hasil pada penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang diberikan oleh *human capital* terhadap perilaku inovatif (Mariz-Perez et al., 2012; Rodrigues et al., 2010; Dhar, 2015; McGuirk et al., 2015; Dakhli & De Clercq, 2004). Sebagaimana beberapa penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini, karyawan perbankan di Kota Gorontalo juga menunjukkan hasil yang serupa, penelitian ini menunjukkan pengaruh yang cukup kuat dan signifikan yang diberikan *human capital* terhadap perilaku inovatif. Hal ini berarti peningkatan *human capital* akan memberikan peningkatan

pada perilaku inovatif pada karyawan. menunjukkan nilai T-Statistik – yang berarti pengaruh yang kuat.

Pada analisis deskriptif, rata-rata penilaian responden terhadap variabel perilaku inovatif masuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 4,06. Artinya, karyawan perbankan di Kota Gorontalo memiliki perilaku inovatif yang tinggi. Hal ini menandakan bahwa pendidikan, pengalaman kerja, kompetensi, dan keunikan/keterampilan yang dimiliki oleh karyawan berbanding lurus dengan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan (Kleysen & Street, 2001), meliputi pengembangan ide produk baru atau teknologi-teknologi, perubahan dalam prosedur administratif atau penerapan dari ide-ide baru atau teknologi-teknologi untuk proses kerja yang secara signifikan meningkatkan efisiensi dan efektifitas mereka (Kleysen & Street, 2001), yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan hal-hal baru, yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi dalam proses yang lebih kompleks sampai pada tahap aplikasi (Jong & Kemp, 2003).

Dalam hal ini, karyawan perbankan di Kota Gorontalo dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi misalnya, dan dengan pengalaman yang lebih banyak, lebih memungkinkan untuk menemukan ide-ide baru yang berkaitan dengan pengembangan perusahaan dimasa depan, serta lebih mudah dalam mengaplikasikan ide tersebut dalam keseharian dikarenakan lebih mudah dalam menyerap informasi yang diterima,

sertatelah terbiasa dan paham dengan budaya dan kondisi perusahaan selama ia bekerja di perusahaan tersebut. Perilaku inovatif ini dibutuhkan dengan tujuan untuk mencapai target objektif organisasi yang secara umum berupa peningkatan kualitas, penurunan *cost*, penciptaan pasar baru, perluasan jangkauan produk, penggantian produk, serta pengurangan konsumsi energi (Seng *et.al.*, 2011).

Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa *human capital* yang dimiliki oleh karyawan perbankan di Kota Gorontalo, mencakup level pendidikan yang dimiliki, pengalaman kerja yang didapatkan, kapabilitas kerja tiap individu, serta keterampilan profesional dalam melakukan pekerjaan mereka, memiliki hubungan yang berbanding lurus dengan perilaku inovatif karyawan di perusahaan. Semakin tinggi *human capital* yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka karyawan tersebut akan memiliki perilaku yang lebih inovatif. Hal ini penting karena *human capital* adalah sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, tidak dapat diganti, dan tidak dapat dialihkan dan merupakan sumber daya saing yang berkelanjutan (Carmeli, 2004). Sumber daya yang tidak dapat ditiru, diganti, dan tidak dapat dialihkan merupakan sumber daya yang memiliki keunikan. Keunikan ini dapat dicapai hanya jika karyawan memiliki kreatifitas yang tinggi untuk memunculkan ide-ide sebagai inovasi di masa depan, serta memiliki kemampuan untuk mengusahakan hingga mengaplikasikan ide tersebut secara berkelanjutan.

4.4.3. Pembelajaran Organisasional berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perbankan di Kota Gorontalo.

Dilihat dari hasil pengujian, hipotesis 3 pada penelitian ini **ditolak**, hal ini ditunjukkan dari hasil pengujian konstruk yang menunjukkan hasil koefisien jalur sebesar 0,134, nilai T statistic sebesar $1,188 > 1,64$, dan nilai P value sebesar $0,118 > 0,050$. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasional karyawan perbankan di Kota Gorontalo tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tersebut. Artinya, meskipun karyawan perbankan di Kota Gorontalo memiliki kemampuan yang baik dalam menemukan pembelajaran dari pengalaman yang mereka lalui, hal tersebut tidak secara langsung mempengaruhi kinerja yang mereka miliki.

Pada beberapa penelitian sebelumnya (Ghafoor et al., 2016; Nafei, 2015; Rehman et al., 2019; Hao dan Muehlbacher, 2012) memberikan hasil bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Namun, penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda. Pada penelitian ini, ditemukan bahwa pembelajaran organisasional tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara individu. Dalam hal ini, perlu diteliti lebih lanjut penyebab tidak adanya pengaruh pembelajaran organisasional yang dimiliki oleh karyawan terhadap kinerja mereka.

Pada analisis deskriptif, rata-rata penilaian responden terhadap variabel pembelajaran organisasional masuk dalam kriteria tinggi yaitu sebesar 4,21. Artinya, karyawan perbankan di Kota Gorontalo memiliki kemampuan dalam menjadikan pengalaman yang didapatkan sebagai sebuah pelajaran karena hasil menunjukkan bahwa karyawan perbankan di Kota Gorontalo masuk dalam kategori pembelajaran organisasional yang tinggi. Hal ini menandakan bahwa karyawan perbankan di Kota Gorontalo memiliki kemampuan dalam menemukan pembelajaran dari pengalaman yang telah dilalui, maupun mempelajari kejadian yang sebelumnya telah terjadi dan saat ini sedang terjadi pada organisasi lain di belahan dunia manapun. Misalnya, karyawan perbankan di Kota Gorontalo dengan kesempatan yang lebih banyak dalam mengamati situasi dan kondisi yang terjadi memiliki kemampuan yang lebih untuk menjadikan hal-hal yang dialami sebagai pelajaran agar dapat melakukan solusi yang sama dan mengembangkan apa yang sebelumnya dilakukan, serta tidak melakukan kesalahan yang sama di masa depan.

Proses pembelajaran organisasional dilakukan dengan tujuan menciptakan keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan perbankan di Kota Gorontalo sebagai hasil dari proses belajar yang terdiri dari berbagai kegiatan diantaranya adalah penyampaian aspirasi, perenungan dan perbincangan konseptual antar anggota yang akan menimbulkan perubahan dalam organisasi (Senge, 2002). Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan dan kesempatan yang dimiliki

oleh karyawan perbankan di Kota Gorontalo untuk menjadikan pengalaman sebagai pelajaran untuk kemajuan perusahaan, ternyata tidak mempengaruhi kinerja dari karyawan secara langsung. Sebagaimana kondisi di lapangan saat ini, isu yang dihadapi oleh industri perbankan di Kota Gorontalo adalah rendahnya kinerja perbankan dalam kontribusinya pada pertumbuhan ekonomi di Kota Gorontalo. Hal ini mungkin dapat disebabkan oleh perekonomian di Gorontalo terhadap laju pertumbuhan ekonomi dari sisi jasa perbankan memberikan sumbangan yang relatif kecil yaitu hanya sekitar 0,74% (BPS Propinsi Gorontalo, 2020).

Untuk meningkatkan kinerja perbankan, peningkatan kinerja karyawan perbankan di Kota Gorontalo diperlukan. Namun, tampaknya kinerja karyawan perbankan di Kota Gorontalo tidak dapat meningkat hanya dengan meningkatkan pembelajaran organisasional karyawan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini juga akan diteliti pengaruh perilaku inovatif atas perannya dalam memediasi pembelajaran organisasional karyawan agar dapat menjadi variabel yang dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan perbankan di Kota Gorontalo.

Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa pembelajaran organisasional yang dimiliki oleh karyawan perbankan di Kota Gorontalo, mencakup komitmen untuk belajar, perspektif sistem, keterbukaan dan eksperimen, serta transfer pengetahuan, tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan perbankan di Kota Gorontalo. Pembelajaran organisasional yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan,

tidak menjamin tingginya kinerja karyawan perbankan di Kota Gorontalo. Untuk mendapatkan manfaat dari tingginya pembelajaran organisasional yang dimiliki karyawan, pada penelitian ini akan diuji peran perilaku inovatif sebagai pemediasi pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja karyawan.

4.4.4. Pembelajaran Organisasional berpengaruh Positif Signifikan terhadap Perilaku Inovatif Karyawan Perbankan di Kota Gorontalo.

Dilihat dari hasil pengujian, hipotesis 4 pada penelitian ini **diterima**, hal ini terbukti dari hasil pengujian konstruk yang menunjukkan hasil koefisien jalur sebesar 0,516, nilai T statistic sebesar $5,898 > 1,64$, dan nilai P value sebesar $0,000 < 0,050$. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasional yang dimiliki oleh karyawan perbankan di Kota Gorontalo berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Artinya, semakin tinggi pembelajaran organisasional yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka karyawan tersebut memiliki perilaku inovatif yang lebih baik.

Hasil pada penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh yang diberikan oleh *human capital* terhadap perilaku inovatif (Kocoglu *et al.*, 2011; Jyoti *et al.*, 2017; Abdi *et al.*, 2018; Cheema *et al.*, 2016; Jiménez-Jiménez dan Sanz-Valle, 2011). Sebagaimana beberapa penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini, karyawan perbankan di Kota Gorontalo juga menunjukkan

hasil yang serupa, penelitian ini menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan yang diberikan pembelajaran organisasional terhadap perilaku inovatif. Hal ini berarti peningkatan pembelajaran organisasional akan memberikan peningkatan pada perilaku inovatif pada karyawan.

Dalam hal ini, semakin karyawan perbankan di Kota Gorontalo memiliki kemampuan dalam menemukan pembelajaran dari pengalaman yang telah dilalui, maupun mempelajari kejadian yang sebelumnya telah terjadi dan saat ini sedang terjadi pada organisasi lain di belahan dunia manapun, maka semakin baik tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan (Kleysen & Street, 2001), yang diarahkan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan mengaplikasikan hal-hal baru, yang bermanfaat dalam berbagai level organisasi dalam proses yang lebih kompleks sampai pada tahap aplikasi (Jong & Kemp, 2003).

Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa pembelajaran organisasional yang dimiliki oleh karyawan perbankan di Kota Gorontalo, mencakup komitmen untuk belajar, perspektif sistem, keterbukaan dan eksperimen, serta transfer pengetahuan, memiliki hubungan yang berbanding lurus dengan perilaku inovatif karyawan di perusahaan. Semakin tinggi pembelajaran organisasional yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka karyawan tersebut akan memiliki perilaku yang lebih inovatif. Hal ini penting karena inovasi merupakan sebuah proses pembelajaran interaktif antara orang dan organisasi. Ini adalah tindakan

yang disengaja untuk memperbaiki kinerja dalam pekerjaan, organisasi atau masyarakat, di mana kreatifitas memainkan peran eksplisit (Williams & McGuire, 2010). Karyawan yang memiliki kreatifitas yang tinggi untuk memunculkan ide-ide sebagai inovasi di masa depan, serta memiliki kemampuan untuk mengusahakan hingga mengaplikasikan ide tersebut secara berkelanjutan, memiliki peran yang penting dalam membantu kemajuan kontribusi perbankan terhadap perekonomian di Kota Gorontalo. Dari praktik pembelajaran organisasional, perusahaan dapat berinovasi dari suatu kegagalan sekaligus memastikan kesalahan tidak akan terulang lagi dan juga dapat menggunakan kembali metode atau proses yang sebelumnya pernah berhasil.

4.4.5. Perilaku Inovatif berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perbankan di Kota Gorontalo.

Dilihat dari hasil pengujian, hipotesis 5 pada penelitian ini **diterima**, hal ini terbukti dari hasil pengujian konstruk yang menunjukkan hasil koefisien jalur sebesar 0,389, nilai T statistic sebesar $2,470 > 1,64$, dan nilai P value sebesar $0,007 < 0,050$. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa perilaku inovatif yang dimiliki oleh karyawan perbankan di Kota Gorontalo berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tersebut. Artinya, semakin tinggi perilaku inovatif yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka karyawan tersebut memiliki kinerja yang lebih baik.

Hasil pada penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan yang diberikan oleh *human capital* terhadap perilaku inovatif (Awan & Javed, 2015; Sujarwo dan Wahjono, 2017; Osman et.al., 2016; Rediyono dan Ujianto, 2013; Canh et.al., 2019). Sebagaimana beberapa penelitian sebelumnya, dalam penelitian ini, karyawan perbankan di Kota Gorontalo juga menunjukkan hasil yang serupa, penelitian ini menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan yang diberikan perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti peningkatan kemampuan memunculkan ide sampai dengan aplikasinya, yang dimiliki oleh karyawan, akan memberikan peningkatan pula pada kinerja karyawan perbankan di Kota Gorontalo.

Meskipun data sebelumnya menunjukkan rendahnya kinerja perbankan di Gorontalo, namun perilaku inovatif dan kinerja karyawan perbankan di Kota Gorontalo, pada uji deskriptif, menunjukkan nilai yang kuat, yang artinya karyawan perbankan di Kota Gorontalo memiliki perilaku inovatif yang tinggi, serta secara individu memiliki kinerja yang tinggi pula. Perilaku inovasi dan kinerja karyawan yang tinggi, menandakan bahwa karyawan perbankan di Kota Gorontalo memiliki kemampuan dalam memunculkan ide-ide baru yang kreatif, serta mampu mengaplikasikannya dengan tujuan perkembangan kinerja perusahaan menjadi lebih baik lagi. Kinerja yang baik harus mampu memanfaatkan secara maksimal sumber daya yang dimiliki untuk mencapai

tujuan. Berdasarkan data yang dikumpulkan, menurunnya kinerja perbankan di Kota Gorontalo memang bukan disebabkan karena rendahnya kinerja yang dimiliki oleh karyawan yang dimiliki oleh industri perbankan di Gorontalo. Namun, penurunan tersebut lebih disebabkan karena sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) masih merupakan tulang punggung perekonomian yang tercatat sebagai penyerap kredit terbesar, sehingga berdampak pada laju pertumbuhan penghimpunan masyarakat yang relative lebih tinggi dibandingkan realisasi kredit yang berhasil disalurkan oleh perbankan.

Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa perilaku inovatif yang dimiliki oleh karyawan perbankan di Kota Gorontalo, kemampuan dalam melihat peluang, mengeluarkan ide, mengimplementasikan ide tersebut, sampai dengan kemampuan mengaplikasikannya, berhubungan dengan kinerja karyawan. Semakin tinggi kemampuan inovatif yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka akan semakin baik pula kinerja yang akan mereka tunjukkan.

4.4.6. Perilaku Inovatif memediasi pengaruh *Human Capital* terhadap Kinerja Karyawan Perbankan di Kota Gorontalo.

Dilihat dari hasil pengujian, hipotesis 6 pada penelitian ini **ditolak**, hal ini terbukti dari hasil pengujian konstruk yang menunjukkan hasil koefisien jalur sebesar 0,082, nilai T statistic sebesar $1,511 < 1,64$, dan nilai P value sebesar $0,066 > 0,050$. Hasil pengujian tersebut diperkuat

oleh pengujian efek mediasi menggunakan uji Sobel yang memberikan hasil perhitungan $T_{hitung} 1,132 < T_{tabel} 1,987$. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa perilaku inovatif yang dimiliki oleh karyawan perbankan di Kota Gorontalo, tidak dapat memediasi pengaruh yang diberikan oleh *human capital* terhadap kinerja karyawan perbankan di Kota Gorontalo. Meskipun pada penelitian sebelumnya terdapat pengaruh yang signifikan antara *human capital*, perilaku inovatif, dan kinerja karyawan, namun pada penelitian ini diketahui bahwa perilaku inovatif tidak dapat berperan sebagai pemediasi pengaruh *human capital* terhadap kinerja karyawan. Meski begitu, hasil sebelumnya menunjukkan bahwa *human capital* memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan perbankan di Kota Gorontalo.

Pengaruh positif yang diberikan *human capital* terhadap perilaku inovatif, serta pengaruh positif yang diberikan oleh perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan, nampaknya tidak menjamin adanya pengaruh tak langsung dari *human capital* terhadap kinerja karyawan. Hasil yang menunjukkan tidak terjadinya mediasi oleh perilaku inovatif tersebut diperkuat dengan analisis mediasi menggunakan uji Sobel, yang menunjukkan bahwa perilaku inovatif memang tidak memiliki peran dalam memediasi.

Perilaku inovatif memang memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan tujuan peningkatan pada kinerja perbankan di Kota Gorontalo, meskipun tidak memiliki peran

mediasi, setidaknya perilaku inovatif itu sendiri memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan di Gorontalo. Perilaku inovatif dibutuhkan sebagai salah satu solusi untuk menyelesaikan rendahnya kontribusi perbankan di Gorontalo terhadap perekonomian. Serta dapat menjadi solusi rendahnya pertumbuhan perbankan di Gorontalo karena potensi sumber daya manusia diperlukan untuk menjalankan bisnis perbankan. Sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik dan profesional untuk menciptakan keseimbangan yang menjadi kunci keberhasilan, produktivitas, dan pertumbuhan perusahaan. Hal ini karena perkembangan bisnis perusahaan sangat tergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di perusahaan (Rivai, 2014).

Pada kenyataannya, meskipun pertumbuhan perbankan di Kota Gorontalo relative minim, namun peningkatan perkembangan perbankan tetap terjadi, alih-alih terjadi penurunan. Kesimpulannya, peran SDM dalam implementasi perkembangan perusahaan dengan memunculkan ide-ide baru yang kreatif, belajar dari pengalaman, tetap dibutuhkan oleh organisasi. Meskipun perilaku inovatif tidak berperan sebagai mediasi, namun pengaruh langsung yang diberikan oleh tiap variabel secara terpisah terhadap kinerja karyawan, tetap membantu perbankan untuk mendapatkan solusi dalam misi meningkatkan kinerja perbankan di Gorontalo, dengan cara meningkatkan kinerja karyawannya.

4.4.7. Perilaku Inovatif memediasi pengaruh Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Perbankan di Kota Gorontalo.

Dilihat dari hasil pengujian, hipotesis 7 pada penelitian ini **diterima**, hal ini terbukti dari hasil pengujian konstruk yang menunjukkan hasil koefisien jalur sebesar 0,201, nilai T statistic sebesar 2,121 > 1,64, dan nilai P value sebesar 0,017 < 0,050. Hasil pengujian tersebut diperkuat oleh pengujian efek mediasi menggunakan uji Sobel yang memberikan hasil perhitungan $T_{hitung} 2,247 > T_{tabel} 1,987$. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa perilaku inovatif yang dimiliki oleh karyawan perbankan di Kota Gorontalo dapat memediasi pengaruh yang diberikan oleh pembelajaran organisasional terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh positif yang diberikan oleh pembelajaran organisasional terhadap perilaku inovatif, serta pengaruh positif yang diberikan oleh perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan, menandakan bahwa pembelajaran organisasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan, serta menandakan bahwa perilaku inovatif memiliki peran dalam memediasi pengaruh tersebut dalam konteks karyawan perbankan di Kota Gorontalo. Hasil mediasi tersebut diperkuat dengan analisis mediasi menggunakan uji Sobel, yang menunjukkan bahwa perilaku inovatif memang memiliki peran dalam memediasi.

Williams & McGuire (2010), mengatakan bahwa inovasi adalah sebuah proses interaktif, proses pembelajaran antara orang dan organisasi. Ini adalah tindakan yang disengaja untuk diperbaiki kinerja dalam pekerjaan, organisasi atau masyarakat, di mana kreatifitas memainkan peran eksplisit. Pada dasarnya inovasi dapat tercipta karena terdapat gagasan baru dan adanya tujuan tertentu yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Tujuan untuk mencapai objektif organisasi satu dengan yang lainnya dapat berbeda-beda, tetapi secara umum tujuan inovasi yaitu untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas, menurunkan *cost* yang dikeluarkan oleh organisasi, menciptakan pasar baru yang sesuai dengan kebutuhan konsumen, memperluas jangkauan produk dengan memanfaatkan kemajuan teknologi, mengganti produk atau layanan yang dianggap sudah tidak efektif. Serta mengurangi konsumsi energi karena alasan penghematan biaya produksi (Seng *et.al.*, 2011).

Kesimpulannya, peran SDM dalam penerapan perilaku inovatif sebagai mediasi antara kemampuan belajar dari pengalaman untuk meningkatkan kinerja, sangat penting bagi organisasi. Meskipun pembelajaran organisasional tetap memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan perbankan di Kota Gorontalo, namun hasil analisis menunjukan perilaku inovatif juga memiliki peran dalam memediasi. Kenyataannya, sebagian karyawan perbankan di Gorontalo mengakui bahwa kinerja yang mereka miliki hingga saat ini adalah akibat dari menemukan solusi dari tiap kesalahan dan pengalaman yang telah

mereka alami sebelumnya. Karyawan perbankan di Kota Gorontalo mengatakan bahwa penilaian kinerja dilakukan setiap bulan, dan apa yang mereka dapatkan saat ini berasal dari pengalaman dan kerja keras yang mereka lakukan.

Artinya, semakin seorang karyawan perbankan di Kota Gorontalo memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi pelajaran yang dapat diambil dari pengalaman, maka perilaku inovatif yang dimiliki karyawan tersebut akan meningkat serta berpotensi untuk meningkatkan kinerja karyawan, demi meningkatkan kinerja perbankan di Kota Gorontalo..

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, secara khusus penelitian ini memberikan kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Sebagian besar indikator-indikator yang diajukan dalam penelitian ini sudah tepat penggunaannya untuk mengukur tiap variabel laten nya. Hal ini ditunjukkan dengan validitas dan reliabilitas item pada tiap konstruk yang diukur.
- 2) Terdapat 1 indikator dari variabel *human capital* yaitu keunikan, yang tidak dapat digunakan dalam penelitian karena seluruh itemnya tidak lolos uji validitas untuk mengukur variabel *human capital*.
- 3) Dari 7 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, menghasilkan 5 hipotesis diterima yaitu H1 tentang *human capital* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, H2 tentang *human capital* berpengaruh positif terhadap perilaku inovasi karyawan, H4 tentang pembelajaran organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovasi karyawan perbankan di Kota Gorontalo, H5 tentang perilaku inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan di Kota Gorontalo, dan H7 tentang perilaku inovasi memediasi pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja karyawan perbankan di Kota Gorontalo, sedangkan 2 hipotesis lainnya adalah H3 tentang

pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan H6 tentang perilaku inovasi memediasi pengaruh *human capital* terhadap kinerja karyawan ditolak. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji hipotesis yang tidak memenuhi *rule of thumb* dengan signifikansi $>0,05$.

- 4) H1 yang diajukan pada penelitian ini **diterima**, sehingga *Human Capital* secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan di Kota Gorontalo.
- 5) H2 yang diajukan pada penelitian ini **diterima**, sehingga *Human Capital* berpengaruh positif signifikan terhadap Perilaku Inovatif karyawan perbankan di Kota Gorontalo.
- 6) H3 yang diajukan pada penelitian ini **ditolak**, Artinya Pembelajaran Organisasional tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan perbankan di Kota Gorontalo
- 7) H4 yang diajukan pada penelitian ini **diterima**, sehingga Pembelajaran Organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap Perilaku Inovatif karyawan perbankan di Kota Gorontalo.
- 8) H5 yang diajukan pada penelitian ini **diterima**, artinya Perilaku Inovatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan di Kota Gorontalo.
- 9) H6 yang diajukan pada penelitian ini **ditolak**, artinya Perilaku Inovatif tidak dapat memediasi pengaruh *Human Capital* terhadap Kinerja Karyawan perbankan di Kota Gorontalo.

10) H7 yang diajukan pada penelitian ini diterima, artinya meskipun Pembelajaran Organisasional tidak memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan, namun Perilaku Inovatif dapat memediasi pengaruh Pembelajaran Organisasional terhadap Kinerja Karyawan perbankan di Kota Gorontalo.

5.2. Saran

Dari kesimpulan yang telah dibuat tentang penelitian ini, serta mengingat adanya keterbatasan dalam penelitian yang dilakukan, peneliti memberikan beberapa saran yang kedepannya diharapkan berguna khususnya bagi perbankan di Kota Gorontalo untuk meningkatkan kinerja karyawannya, serta dapat dimanfaatkan secara umum bagi penelitian selanjutnya demi memenuhi kebutuhan dalam mengikuti perkembangan ilmu manajemen SDM yang bersifat dinamis.

a. Saran untuk Perusahaan Perbankan di Kota Gorontalo

- 1) Sebagai solusi rendahnya kontribusi perbankan di Gorontalo, diharapkan perusahaan mengadakan penilaian ulang terhadap kinerja karyawan dan mencari tahu penyebab tidak berpengaruhnya peningkatan pembelajaran organisasional karyawan terhadap kinerja karyawan (secara langsung), mengingat sudah tingginya pembelajaran organisasional yang dimiliki karyawan.
- 2) Pengujian deskriptif tiap variabel menunjukkan hasil yang tinggi, peneliti menyarankan agar perusahaan mencari cara untuk

mempertahankan nilai tersebut sesuai dengan perubahan pasar, serta dapat meningkatkannya di masa depan.

b. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

- 1) Penelitian ini terbatas pada karyawan tetap yang bekerja untuk industri perbankan di Kota Gorontalo saja. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini menggunakan objek penelitian yang lebih umum sehingga dapat mewakili kondisi perbankan di Indonesia secara umum.
- 2) Penelitian ini berfokus pada kinerja karyawan perbankan di Kota Gorontalo secara individu, namun tidak meneliti pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menargetkan variabel dependen lainnya seperti kinerja organisasi atau kepuasan karyawan untuk mendapatkan sudut pandang yang baru.
- 3) Diharapkan ada penelitian selanjutnya, peneliti dapat melakukan penelitian dengan berfokus ke salah satu jenis perbankan (syari'ah atau konvensional) mengingat terdapat perbedaan sistem dan manajemen yang berlaku pada masing-masing.
- 4)

5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Responden yang jumlahnya kurang dari 100 dirasa masih terlalu kecil untuk penelitian yang menggunakan model mediasi atau intervening,

sehingga penyelesaian dalam statistik penelitian masih terbatas menggunakan SMART PLS

2. Penyebaran kuesioner melalui online menyebabkan peneliti hanya mampu menggali data penelitian ini sesuai apa yang ditanyakan dalam kuesioner tersebut, sehingga tidak mampu mengobservasi data yang lebih luas.
3. Responden mengisi kuisisioner sesuai dengan kondisi saat ini. Kondisi mungkin dapat berubah di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdi, K., Mardani, A., Senin, A. A., Tupenaite, L., Naimaviciene, J., Kanapeckiene, L., & Kutut, V. (2018). The Effect Of Knowledge Management, Organizational Culture And Organizational Learning On Innovation In Automotive Industry. *Journal of Business Economics and Management*, 19(1), 1–19. <https://doi.org/10.3846/jbem.2018.1477>
- Ahmad, S., & Shahzad, K. (2011). HRM and employee performance: A case of university teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(13).
- Akbar, P. S., & Usman. (2008). *Pengantar Statistika*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Akgün, A. E., Lynn, G. S., & Yilmaz, C. (2006). Learning process in new product development teams and effects on product success: A socio-cognitive perspective. *Industrial Marketing Management*, 35(2), 210–224. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.02.005>
- Antonio, M. S. (2001). *Perbankan swasta dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Armstrong, M. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management*. Jakarta : PT Elex Mediakomputindo.
- Aryee, S., Chay, Y. W., & Tan, H. H. (1994). An Examination of the Antecedents of Subjective Career Success Among a Managerial Sample in Singapore. *Human Relations*, 47(5), 487–509. <https://doi.org/10.1177/001872679404700502>
- Awan, A. G., & Javed, A. (2015). Impact of Innovation on the Performance of Employees. *Industrial Engineering Letters*, 5(12), 1–10.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bassi, L., & McMurrer, D. (2017). Maximizing Your Return on People. *Harvard Business Review*, 85(3), 115–123. <https://doi.org/10.1787/227353534651>
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital : a theoretical and empirical analysis, with special reference to education 3rd edition*. London: TheUniversity of Chicago Press, Ltd.

- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *Int. J. Technology Management*, 18(5), 433–463.
- Bontis, N., & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223–247. <https://doi.org/10.1108/14691930210435589>
- Budiarti, I. (2017). Knowledge Management and Intellectual Capital - A Theoretical Perspective of Human Resource Strategies and Practices. *European Journal of Economics and Business Studies*, 8(1), 148. <https://doi.org/10.26417/ejes.v8i1.p148-155>
- Byukusenge, E., Munene, J., & Orobias, L. (2016). Knowledge Management and Business Performance: Mediating Effect of Innovation. *Journal of Business and Management Sciences*, 4(4), 82–92. <https://doi.org/10.12691/jbms-4-4-2>
- Canh, N. T., Liem, N. T., Thu, P. A., & Khuong, N. V. (2019). The impact of innovation on the firm performance and corporate social responsibility of Vietnamese manufacturing firms. *Sustainability (Switzerland)*, 11(13). <https://doi.org/10.3390/su11133666>
- Carmeli, A. (2004). Strategic human capital and the performance of public sector organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 20(4), 375–392. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2003.11.003>
- Cheema, S., Javed, F., Akram, A., Samad, A., & Pasha, A. T. (2016). *Organizational Learning and Its Impact on Performance: The Mediating Role of Innovation*. 91, 38264–38269.
- Chukwuka, E. J., & Nwakoby, N. P. (2018). Effect of Human Resource Management Practices on Employee Retention and Performance in Nigerian Insurance Industry. *International Journal of Business, Accounting and Management*, 3(1), 2527–3531. www.doarj.org27www.doarj.org
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed) Edisi Revisi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dakhli, M., & De Clercq, D. (2004). Human capital, social capital, and innovation: A multi-country study. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(2), 107–128. <https://doi.org/10.1080/08985620410001677835>
- Dessler, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi kesepuluh)*. Jakarta : PT. Indeks.
- Dhar, R. L. (2015). The effects of high performance human resource practices on service innovative behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.002>

- Ederer, P. (2006). *The European Human Capital Index*. Lisbon Council Policy Brief: European Human Capital Index.
- Gaol, J. L. (2015). *Human Capital (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Grasindo.
- Ghafoor, M. M., Munir, Y., Shehzad, & Ahmad, S. (2016). Linking Organizational Learning with Organizational Performance through Mediating Effect of Organizational Innovation. *Research on Humanities and Social Science*, 6(17), 29–39.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS). Edisi 4*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guritno, Bambang, & Waridin. (2005). Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja. *JRBI*, 1(1), 63–74.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis Seventh Edition*. Pearson New International. https://doi.org/10.1007/978-3-319-01517-0_3
- Hao, Q., Kasper, H., & Muehlbacher, J. (2012). How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China. *Chinese Management Studies*, 6(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/17506141211213717>
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money and Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x>
- Hee, O. C., & Jing, K. R. (2018). The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Performance in the Manufacturing Sector in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 129. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.12826>
- Jamal, W., & Saif, M. I. (2011). Impact of human capital management on organizational performance. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 34, 55–69.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the Spanish chemical industry. *Human Resource Management*, 44(3), 279–299. <https://doi.org/10.1002/hrm.20071>
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>

- Jong, J. De, & Hartog, D. den. (2003). Leadership as a determinant of innovative behavior. A Conceptual framework. *SCALES: SCientific AnaLysis of Entrepreneurship and SMEs*.
- Jong, J. P. J. de, & Kemp, R. (2003). Determinants of Co-Workers' Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Services. *International Journal of Innovation Management*, 07(02), 189–212. <https://doi.org/10.1142/S1363919603000787>
- Jyoti, J., Chahal, H., & Rani, A. (2017). Role of Organizational Learning and Innovation in between High-performance HR Practices and Business Performance: A Study of Telecommunication Sector. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 21(3), 259–273. <https://doi.org/10.1177/0972262917716766>
- Kadiresan, V., Selamat, M. H., Selladurai, S., Ramendran SPR, C., & Mohamed, R. K. M. H. (2015). Performance Appraisal and Training and Development of Human Resource Management Practices (HRM) on Organizational Commitment and Turnover Intention. *Asian Social Science*, 11(24). <https://doi.org/10.5539/ass.v11n24p162>
- Khoe, Y. T. (2018). *Memahami Knowledge Management*. Jakarta : PT. Indeks, Kelompok Gramedia.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. (2001). Toward a multi-indikatoronal measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660>
- Koçoğlu, İ., İmamoğlu, S. Z., & İnce, H. (2011). The Relationship Between Organizational Learning and Firm Performance: the Mediating Roles of Innovation and TQM. *Journal of Global Strategic Management*, 1(5), 22–28.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Fundamentals of Organization Behaviour*, 7th edition (17th ed.). New York: The McGraw-Hill Avenues of the America.
- Laniwidianti, & Thoyib, N. dan A. (2010). Pengaruh Hubungan Kerja, Pengalaman Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Central Asia (Bca) Cabang Borobudur, Malang. *WACANA Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 13(02), 214–226.
- Lee, K., & Carter, S. (2011). Global Marketing Management. *Strategic Direction*, 27(1), sd.2011.05627aae.001. <https://doi.org/10.1108/sd.2011.05627aae.001>
- Lee, M. T., & Whitmore. (2006). Threshold Regression for Survival Analysis: Modeling Event Times by a Stochastic Process Reaching a Boundary. *Statistical Science*, 21(4). <https://doi.org/10.1214/088342306000000330>
- Leong, C. T., & Rasli, A. (2014). The Relationship between Innovative Work Behavior on Work Role Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social*

and Behavioral Sciences. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.717>

- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja sektor publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mangkuprawira, Y., & Hubeis, A. V. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia.
- Mariz-Perez, R. M., Teijeiro-Alvarez, M. M., & García-Alvarez, M. T. (2012). The relevance of human capital as a driver for innovation. *Cuadernos de Economía*, 35(98), 68–76. [https://doi.org/10.1016/S0210-0266\(12\)70024-9](https://doi.org/10.1016/S0210-0266(12)70024-9)
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (1994). *Human Resource Management*. Singapore: Thomson Asia Pte .Ltd.
- Mayo, A. (2000). The role of employee development in the growth of intellectual capital. *Personnel Review*, 29(4), 521–533. <https://doi.org/10.1108/00483480010296311>
- McGuirk, H., Lenihan, H., & Hart, M. (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research Policy*, 44(4), 965–976. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.11.008>
- Muafi, Suwitho, Purwohandoko, & Salsabil, I. (2017). Human capital in Islamic Bank and its effect on the improvement of healthy organization and employee performance. *International Journal for Quality Research*, 11(4), 849–868. <https://doi.org/10.18421/IJQR11.04-08>
- Nafei, W. A. (2015). Organizational Learning and Organizational Performance: A Correlation Study in the Kingdom of Saudi Arabia. *American International Journal of Social Science*, 4(2), 191–208.
- Osman, S., Shariff, S. H., & Lajin, M. N. A. (2016). Does Innovation Contribute to Employee Performance? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 571–579. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.036>
- Park, S., Tseng, Y., & Kim, S. (2016). The Impact of Innovation on Job Satisfaction: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Asian Social Science*, 12(1), 274. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n1p274>
- Purba, & Hardi, H. (2009). *Inovasi Nilai Pelanggan dalam Perancangan Pengembangan Produk: Aplikasi Strategi Samudra Biru dalam Meraih Unggulan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rediyono, & Ujianto. (2013). Pengaruh Inovasi, Budaya Organisasi dan Teamwork Terhadap Kinerja Manajerial Serta Implikasinya. *DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 9(2), 103–119.
- Rehman, U. S., Bhatti, A., & Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at

- third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 36. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0159-1>
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Edisikedua*. Jakarta : Raja Grafindo perkasa.
- Rodrigues, H. S., Dorrego, P. F., & Jardon, C. F. (2010). The Influence Of Human Capital On The Innovativeness Of Firms. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(9). <https://doi.org/10.19030/iber.v9i9.625>
- Rodrigues, H. S., Dorrego, P. F., & Jardon, C. F. (2018). The influence of human capital in the firm innovativeness. *International Business & Economics Research Journal*, 9(9), 1–13. <https://doi.org/10.31410/limen.2018.293>
- Rori, W. J., Mekel, P. A., & Ogi, I. (2014). Pendidikan, Pelatihan Dan Penempatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Inspektorat Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(2), 1284–1295.
- Salge, T. O., & Vera, A. (2012). Benefiting from Public Sector Innovation: The Moderating Role of Customer and Learning Orientation. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02529.x>
- Salim, I. M., & Sulaiman, M. Bin. (2011). Impact of Organizational Innovation on Firm Performance: Evidence from Malaysian-based ICT Companies. *Business and Management Review*, 1(5), 10–16.
- Schneider, L., Günther, J., & Brandenburg, B. (2010). Innovation and skills from a sectoral perspective: a linked employer–employee analysis. *Economics of Innovation and New Technology*, 19(2), 185–202. <https://doi.org/10.1080/10438590902872887>
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Kelima*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Sedarmayanti, Nurliawati, N., Hamdani, K., Herawati, A., & Kamariyah, S. (2020). Pengaruh Human Capital Dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit Umum Daerah dr. Slamet Kabupaten Garut. *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis Dan Inovasi*, 4(1), 1–16.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Reserach Methods for Bussiness A Skill-Bulding Approach. *Printer Trento Srl*.
- Senge, P. (2002). *The Fifth Discipline*. alih bahasa: Ir. Hari Suminto. Batam Centre: Interaksa.

- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sujarwo, A., & Wahjono. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada LKP ALFABANK Semarang). *Infokam*, 1, 63–71.
- Tampubolon, N. (2015). Roadmap of Indonesian Islamic Banking 2015 - 2019. *International Conference on Islamic Finance*, 01(01), 1–14.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Williams, L. K., & McGuire, S. J. (2010). Economic creativity and innovation implementation: the entrepreneurial drivers of growth? Evidence from 63 countries. *Small Business Economics*, 34(4), 391–412. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9145-7>
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.
- Zeb, A., Hazana Abdullah, N., Javaid, M., & Asad khan, M. (2018). Impact of Human Capital Management Practices on Employees' Job Performance. *Journal of Physics: Conference Series*, 1049, 012020. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1049/1/012020>

LAMPIRAN 1. KUESIONER

Gorontalo,November 2021

Hal: Pengisian Kuisisioner

Kepada Yth.

Bapak/Ibu

KaryawanPerbankan Kota Gorontalo

Di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, saya bermaksud mengadakan penelitian Tesis yang berjudul *Human Capital*, Pembelajaran Organisasi Dan Efeknya Terhadap Perilaku Inovasi Serta Kinerja Karyawan Perbankan Di Kota Gorontalo. Berkenaan maksud diatas, maka kami selaku penyusun sangat mengharapkan bantuan partisipasi dari Bapak/Ibu Saudar/Saudari untuk bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pernyataan-pernyataan dalam lembar kuisisioner yang terlampir pada halaman berikut ini. Pernyataan-pernyataan tersebut di maksudkan hanya untuk keperluan memperoleh data dalam penyusunan Tesis kami. Kami menjamin bahwa data yang saya peroleh tersebut tidak akan dipergunakan untuk keperluan lain dan kami jaga kerahasiaannya.

Akhir kata, atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu Saudara/Saudari sekalian, kami ucapkan banyak terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Hormat saya,

Peneliti

Eka Safitri Apriliani Isa

No Mhs: 17911019

Petunjuk pengisian:

Pada pertanyaan dibawah ini, Anda dimohon untuk mengisi pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan keadaan/kondisi yang sebenarnya, dengan memberikan tanda (✓) pada pilihan jawaban yang tersedia

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :(Mohon Diisi)
2. Jenis kelamin : (Pilih salah satu dibawah ini)
 - ☐ Pria
 - ☐ Wanita
3. Pendidikan : (Pilih salah satu dibawah ini)
 - ☐ SLTA/SMK
 - ☐ Diploma (D1-D3)
 - ☐ Sarjana (S1)
 - ☐ Pasca Sarjana (S2)
4. Usia : (Pilih salah satu dibawah ini)
 - ☐ < 20 thn
 - ☐ 21 – 30 thn
 - ☐ 31 – 40 thn
 - ☐ 41 – 50 thn
 - ☐ > 50 thn
5. Masa Kerja : (Pilih salah satu dibawah ini)
 - ☐ < 1 thn
 - ☐ 1 – 5 thn
 - ☐ 6 – 10 thn
 - ☐ >10 thn

Petunjuk Pengisian:

Silahkan anda pilih jawaban yang menurut anda paling sesuai dengan kondisi yang ada dengan memberikan tanda (✓) pada pilihan jawaban yang tersedia.

Keterangan :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

HUMAN CAPIAL

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
	Pendidikan					
1.	Saya telah memiliki pendidikan khusus organisasi yang memungkinkan melakukan pekerjaan dengan sukses					
2.	Saya memiliki pelatihan khusus organisasi yang memungkinkan untuk melakukannya pekerjaan mereka berhasil					
	Pengalaman					
3.	Saya telah memiliki pengalaman kerja khusus organisasi yang memungkinkan berhasil dalam melakukan pekerjaan					
4.	Saya telah memiliki keterampilan profesional khusus organisasi yang memungkinkan sukses dalam melakukan pekerjaan					
	Kompetensi					
5.	Saya merasa mudah dalam memecahkan permasalahan dan saya memahami berbagai konsekuensi dari tindakan saya					
6.	Saya mampu memberikan solusi dengan baik					
7.	Saya memiliki perasaan yang sama ketika datang di pagi hari dan pada saat pulang					
8.	Saya mampu menguasai pekerjaan ini secara keseluruhan					
	Keunikan dan Ketrampilan					
9.	Perusahaan memandang bahwa karyawan lokal adalah sumber daya yang dinilai tinggi oleh perusahaan					
10.	Di Gorontalo, karyawan lokal dalam sumber daya perbankan masih sangat langka					
11.	Sulit bagi perusahaan lainnya untuk mendapatkan sumber daya lokal seperti di perusahaan ini.					

PEMBELAJARAN ORGANISASI

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
	Komitmen untuk belajar					
1	Manajer sering melibatkan staf mereka dalam proses pengambilan keputusan yang penting.					
2	Pembelajaran karyawan dianggap lebih sebagai beban pengeluaran daripada investasi.					
3	Manajemen terlihat baik dalam melakukan perubahan di bidang apa pun untuk beradaptasi dan tetap menjadi yang terdepan di situasi baru.					
4	Kemampuan belajar karyawan dianggap sebagai faktor kunci dalam perusahaan ini.					
5	Di perusahaan ini ide-ide inovatif yang berhasil akan dihargai.					
	Perspektif Sistem					
6	Semua karyawan memiliki pengetahuan umum tentang tujuan perusahaan ini.					
7	Semua bagian yang membentuk perusahaan ini (departemen, bagian, tim kerja, individu) sangat menyadari bagaimana mereka berkontribusi dalam mencapai tujuan keseluruhan,					
8	Semua bagian yang membentuk perusahaan ini saling berhubungan dan bekerja bersama secara terkoordinasi.					
	Keterbukaan dan Eksperimen					
9	Perusahaan mempromosikan inovasi dan eksperimen sebagai cara untuk meningkatkan proses kerja.					
10	Perusahaan menindaklanjuti apa yang dilakukan perusahaan lain di industri ini, mengadopsi praktik dan teknik yang diyakini bermanfaat dan menarik.					
11	Pengalaman dan ide yang diberikan oleh sumber eksternal (penasihat, pelanggan, organisasi kepelatihan, dll) dianggap sebagai instrumen yang berguna untuk pembelajaran perusahaan ini.					
12	Bagian dari budaya perusahaan ini adalah bahwa karyawan dapat mengekspresikan pendapat mereka dan membuat saran mengenai prosedur dan metode yang ada					

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
	untuk melaksanakan tugas.					
	Transfer Pengetahuan					
13	Kesalahan dan kegagalan selalu dibahas dan dianalisis di perusahaan ini, di semua tingkatan.					
14	Karyawan memiliki kesempatan untuk berbicara di antara mereka sendiri tentang ide, program, dan kegiatan baru yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan.					
15	Di perusahaan ini kerja tim bukanlah cara biasa untuk bekerja.					
16	Perusahaan memiliki instrumen (manual, database, file, rutinitas organisasi, dll) yang memungkinkan apa yang telah dipelajari dalam situasi masa lalu tetap valid dan dapat diakses.					

PERILAKU INOVASI

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
	Melihat Peluang					
1.	Saya adalah pendukung kuat pembaruan perubahan.					
2.	Saya menganggap proyek inovatif sebagai tantangan					
	Mengeluarkan Ide					
3.	Dalam pekerjaan, saya sering menghasilkan ide.					
4.	Saya mencoba berbagai hal dengan cara baru					
	Memperjuangkan					
5	Saya adalah seseorang yang suka melakukan hal-hal baru di mata rekan kerja.					
6	Saya suka berkontribusi pada implementasi ide orang lain.					
	Mengaplikasikan					
7	Saya memprakarsai banyak inisiatif untuk perbaikan.					
8	Saya mengikuti tren dan perkembangan dalam pekerjaan dengan membaca majalah, menghadiri konferensi, kursus, pelatihan, dan lainnya					

KINERJA KARYAWAN

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
	Kualitas Kerja					
1.	Saya menyelesaikan pekerjaan cukup akurat dan tepat waktu untuk mencapai tujuan organisasi.					
2.	Saya mampu menghasilkan karya berkualitas tinggi.					
3.	Saya percaya diri dan bekerja secara efisien ketika berurusan dengan manajemen puncak dan kolega saya.					
	Kuantitas Kerja					
4.	Saya mampu menghasilkan karya berkualitas tinggi.					
5.	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan target waktu yang ditentukan.					
	Pengetahuan Kerja					
6.	Saya dapat mengidentifikasi, menganalisis, dan menemukan solusi untuk dalam setiap masalah.					
7.	Saya memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara efektif.					
	Tanggung Jawab Kerja					
8.	Saya menyesuaikan antara tujuan pekerjaan saya dengan tujuan organisasi.					
9.	Saya secara sukarela menyelesaikan tugas tambahan.					
10.	Saya menyelesaikan tugas sesuai prosedur.					

LAMPIRAN 2. REKAPITULASI DATA

NO	Human Capital											Pembelajaran Organisasional															
	HC1	HC2	HC3	HC4	HC5	HC6	HC7	HC8	HC9	HC10	HC11	PO1	PO2	PO3	PO4	PO5	PO6	PO7	PO8	PO9	PO10	PO11	PO12	PO13	PO14	PO15	PO16
1	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	4	5	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	5	2	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5
4	3	3	3	3	5	5	3	4	3	5	5	5	1	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	2	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	5	5	4	4	4	3	5	3	3	3	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
9	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	5
10	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	3
11	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
12	4	4	4	4	4	5	3	4	5	3	3	4	1	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
13	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4
14	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	5
15	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	3	4	4	2	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4
17	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	4	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	2	3	4	3	4	4	3	2	4	4	3	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5
19	4	4	4	4	4	4	5	4	4	1	2	4	2	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
20	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
21	5	5	5	5	5	5	2	5	2	5	3	3	2	3	3	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
22	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	2	3	3	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3
23	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	1	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2
24	3	3	4	3	5	5	5	5	5	1	3	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3
26	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5
28	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	2	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	5
29	5	4	4	4	5	3	2	4	3	2	3	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
30	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	2	4	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
31	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
32	5	5	5	5	5	4	4	5	5	1	2	4	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5

NO	Human Capital											Pembelajaran Organisasional															
	HC1	HC2	HC3	HC4	HC5	HC6	HC7	HC8	HC9	HC10	HC11	PO1	PO2	PO3	PO4	PO5	PO6	PO7	PO8	PO9	PO10	PO11	PO12	PO13	PO14	PO15	PO16
33	3	4	3	4	4	3	2	3	5	4	2	4	5	4	5	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	5
34	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	4	5	5	2	2	5	1	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	2	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
38	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4
41	5	5	5	5	5	5	3	5	4	2	2	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4
42	3	5	4	5	5	3	4	5	4	4	5	5	3	5	4	5	4	3	4	5	3	4	5	5	5	3	3
43	4	4	4	4	5	5	4	5	5	2	3	5	2	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5
44	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
45	1	1	1	1	5	5	1	5	5	5	1	1	1	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
47	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	3	4
48	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	5	5	5
49	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
53	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4	3	4	5	1	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	5
55	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	2	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
56	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5
57	4	4	4	4	4	4	2	4	5	2	2	4	2	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
58	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4
59	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	1	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5
60	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4
61	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
63	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	2	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5
64	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	2	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4

	Human Capital											Pembelajaran Organisasional															
NO	HC1	HC2	HC3	HC4	HC5	HC6	HC7	HC8	HC9	HC10	HC11	PO1	PO2	PO3	PO4	PO5	PO6	PO7	PO8	PO9	PO10	PO11	PO12	PO13	PO14	PO15	PO16
65	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	2	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5
67	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	1	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5
68	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4
69	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4
72	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5
73	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	2	4	2	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
74	4	4	4	3	4	4	2	5	5	5	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	2	3
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5
83	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	2	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5
85	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
86	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
87	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
88	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
90	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5
91	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
92	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4

NO	Perilaku Inovatif								Kinerja Karyawan									
	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6	PI7	PI8	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10
1	5	5	3	5	5	5	4	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5
2	3	5	4	3	5	3	2	4	3	3	2	3	2	3	3	2	2	5
3	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5
10	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5
13	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5
15	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
17	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
18	3	3	5	5	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	1	4
19	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	3	3	3	4	3	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
21	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	5	5	4	5	3	5
22	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	5	5	3	4	1	3	3	3	5	3	4	3	5	3	3	4	4	4
25	3	4	3	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4
26	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
29	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
30	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5
31	5	2	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3	5
32	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5

NO	Perilaku Inovatif								Kinerja Karyawan									
	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6	PI7	PI8	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10
33	4	5	4	4	4	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	2	5	3
34	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
35	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4
38	5	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
39	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
41	5	4	5	5	3	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	5
42	5	5	4	3	4	4	3	5	5	3	4	4	5	4	4	5	5	5
43	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5
44	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4
48	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
50	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
53	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	5	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4
55	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5
56	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	5
57	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5
58	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
59	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
60	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
61	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
62	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4
64	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

NO	Perilaku Inovatif								Kinerja Karyawan									
	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6	PI7	PI8	KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10
65	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
66	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
67	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
72	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5
84	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4
90	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5
91	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
92	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4



