

**PENGARUH IKLIM INOVATIF TERHADAP PERILAKU
KERJA INOVATIF DENGAN BERBAGI PENGETAHUAN
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN
PT. BANK RAKYAT INDONESIA CABANG
LUBUK SIKAPING KABUPATEN PASAMAN**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi*



OLEH :

SAIDAH CHOLIDA SARI
2018/18059146

**MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2022**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH IKLIM INOVATIF TERHADAP PERILAKU KERJA
INOVATIF DENGAN BERBAGI PENGETAHUAN SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN PT. BANK RAKYAT
INDONESIA CABANG LUBUK SIKAPING KABUPATEN PASAMAN**

Nama : Saidah Cholida Sari
NIM/TM : 18059146/2018
Jurusan : Manajemen
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi

Padang, Oktober 2022

Disetujui Oleh :

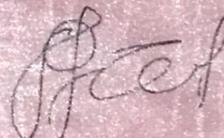
Mengetahui,

Kepala Departemen Manajemen



Perengki Susanto, SE, M.Sc, Ph.D
NIP. 198104042005011002

Pembimbing



Dr. Syahrizal, M.Si
NIP. 197209021998021001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan Lulus Setelah Diuji Didepan Tim Penguji Skripsi

Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Padang

**PENGARUH IKLIM INOVATIF TERHADAP PERILAKU KERJA
INOVATIF DENGAN BERBAGI PENGETAHUAN SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN PT. BANK RAKYAT
INDONESIA CABANG LUBUK SIKAPING KABUPATEN PASAMAN**

Nama : Saidah Cholida sari
NIM/TM : 18059146/2018
Jurusan : Manajemen
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi

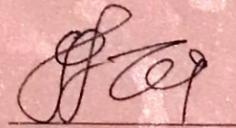
Padang, Oktober 2022

TIM PENGUJI

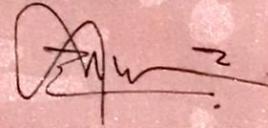
1. Dr. Syahrizal, M.Si
2. Dr. Sulastri, M.Pd, MM
3. Rini Sarianti, SE, M.Si

TANDA TANGAN

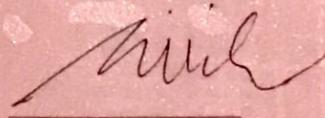
(Ketua)



(Penguji)



(Penguji)



SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Saidah Cholida Sari
NIM/TM : 18059146/2018
Tempat/Tanggal Lahir : Padang, 04 Agustus 2000
Jurusan : Manajemen
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jln. Gajah VI No.3A Air Tawar Barat Padang
No.Hp/Telephone : 082361658749
Judul Skripsi : Pengaruh Iklim Inovatif Terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Berbagi Pengetahuan sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (sarjana) baik di UNP maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis/skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Pada karya tulis/skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali tertulis dengan jelas dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini Sah apabila telah ditanda tangani Asli oleh tim pembimbing, tim penguji, dan ketua jurusan.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran didalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Padang, Oktober 2022

Penulis



Saidah Cholida Sari

NIM. 18059146

ABSTRAK

**Saidah Cholida Sari
(2018/18059146)** : **Pengaruh Iklim Inovatif Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan Berbagai Pengetahuan Sebagai Pemeditasi Pada Karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping, Kabupaten Pasaman.**

Dosen Pembimbing : **Dr. Syahrizal, M.Si**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji: (1) Pengaruh Iklim Inovatif terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman. (2) Pengaruh Iklim Inovatif terhadap Berbagai Pengetahuan pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman. (3) Pengaruh Berbagai Pengetahuan terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman. (4) Pengaruh Berbagai Pengetahuan dalam mempengaruhi hubungan Iklim Inovatif sebagai pemeditasi pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman yang berjumlah 40 orang. Sedangkan jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan total sampling sehingga berjumlah sama dengan populasi yaitu berjumlah 40 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis SEM menggunakan *SmartPLS3*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Iklim Inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman. (2) Iklim Inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Berbagai Pengetahuan pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman. (3) Berbagai Pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman. (4) Iklim Inovatif berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Berbagai Pengetahuan sebagai variabel pemeditasi pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman.

Kata Kunci : Iklim Inovatif, Berbagai Pengetahuan dan Perilaku Kerja Inovatif.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur dan Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul: “Pengaruh Iklim Inovatif terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan Berbagi Pengetahuan Sebagai Variabel Pemediasi Pada Karyawan Bank BRI Cabang Lubuk Sikaping.

Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Strata Satu pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Dalam penelitian dan penulisan skripsi ini Penulis banyak mendapat bantuan, dorongan, bimbingan dan petunjuk dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Syahrizal, M.Si selaku pembimbing sekaligus dosen pembimbing akademik yang telah memberikan ilmu, pengarahan dan waktunya kepada Penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Ibu Dr. Sulastri, M.Pd, M.M selaku penguji 1 yang telah memberikan saran, masukan dan kritikan untuk membuat skripsi ini menjadi lebih baik.
3. Ibu Rini Sarianti, S.E, M.Si selaku penguji 2 yang telah memberikan saran, masukan dan kritikan untuk membuat skripsi ini menjadi lebih baik.
4. Bapak Prof. Dr. Idris, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
5. Bapak Perengki Susanto, S.E, M.Sc, Ph.D dan Ibu Yuki Fitria, S.E, M.M selaku Ketua jurusan dan sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

6. Bapak Supan Weri Munandar, A.Md selaku tata usaha Jurusan Manajemen yang telah membantu dalam kelancaran proses administrasi.
7. Bapak dan Ibu Staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan ilmu dalam penulisan skripsi ini, serta kepada karyawan dan karyawan yang telah membantu bidang administrasi.
8. Bapak dan Ibu Staf perpustakaan pusat dan ruang baca Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan penulis kemudahan dalam mendapatkan bahan bacaan.
9. Seluruh Staf dan karyawan Bank BRI Cabang Lubuk Sikaping yang telah memberikan kesempatan untuk dapat melakukan penelitian di Bank BRI Cabang Lubuk Sikaping.
10. Sangat istimewa dan terkhusus penulis ucapkan terimakasih kepada kedua orang tua tercinta Ibunda Rostina Rosetti S.Pd dan Ayahanda Drs. Sorimuda Lubis, yang selalu ada memotivasi, mendoakan serta memberikan dukungan, dan kasih sayang yang sangat luar biasa kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Terimakasih kepada kepada abang-abang tercinta Sulaiman Alamsyah S.Sos, Muhammad Ridwansyah S.Pd, Rahmat Kurniawansyah S.Pd, Win Fadli Nurisfa S.Pt, serta kakak-kakak tercinta Habibah Kemalasari, S.Pd, Maisyarah Purnama Sari M.Pd, Ira Shanty Dalimunthe S.Sos, Insyirah Azwarni Nasution M.Pd, yang selalu ada memotivasi, mendoakan serta memberikan dukungan dan kasih sayang kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

12. Terimakasih kepada ponakan-ponakan tercinta Amira Mutia Sabrina, Azzam Alghifari, Humaira Raihana Siddik, Raihan Ali Siddik, Muhammad Hafidz Siddik, yang selalu ada memberikan kegembiraan, semangat dan kasih sayang untuk penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
13. Terimakasih kepada semua rekan-rekan, sahabat serta semua pihak yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu.
14. Rekan-rekan Manajemen 2018 yang seperjuangan serta semua pihak yang tidak mungkin disebutkan namanya satu persatu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan menjadi kebaikan dan di ridhoi oleh Allah SWT. Penulis menyadari sepenuhnya hasil penelitian ini masih memiliki kekurangan dan jauh dari kata sempurna, baik dari sistematika penulisan maupun dari pemilihan kata yang digunakan. Untuk itu penulis mengharapkan kritik yang membangun demi kesempurnaan penelitian penulis yang lain di masa yang akan datang. Penulis berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Atas perhatian dari semua pihak penulis mengucapkan terima kasih banyak.

Padang, Oktober 2022

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	12
C. Batasan Masalah	12
D. Rumusan Masalah	13
E. Tujuan Penelitian	13
F. Manfaat Penelitian	14
1. Manfaat Teoritis	14
2. Manfaat Praktis	14
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS ...	16
A. Kajian Teori	16
1. Teori Kognitif Sosial (<i>Social Cognitive Theory</i>)	16
2. Perilaku Kerja Inovatif	18
3. Iklim Inovatif	23
4. Berbagi Pengetahuan	29
5. Pengaruh Iklim Inovatif Terhadap Perilaku Kerja Inovatif	33
6. Pengaruh Iklim Inovatif Terhadap Berbagi Pengetahuan	34
7. Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Perilaku Kerja Inovatif	35
8. Pengaruh Iklim Inovatif Terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Berbagi Pengetahuan Sebagai Variabel Pemediasi	36
B. Penelitian Terdahulu	37
C. Kerangka Konseptual	41
D. Hipotesis Penelitian	42

BAB III METODE PENELITIAN	44
A. Desain Penelitian	44
B. Definisi Operasional Variabel Penelitian	44
1. Definisi Operasional	44
2. Variabel Penelitian	46
C. Tempat dan Waktu Penelitian	47
D. Populasi Dan Sampel	47
1. Populasi	47
2. Sampel	47
E. Jenis dan Sumber Data	48
F. Teknik Pengumpulan Data	49
G. Instrumen Penelitian	49
H. Teknik Analisis Data	51
1. Analisis Deskriptif	51
2. Analisis Statistik Inferensial	53
3. Uji Hipotesis	57
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	60
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	60
B. Hasil Penelitian	64
1. Deskriptif Responden	64
2. Deskriptif Variabel Penelitian	66
C. Analisis Data	72
1. Uji Normalitas	72
2. Pengukuran Model (Outer Model)	73
3. Pengukuran Model Struktural (Inner Model)	77
4. Pengujian Hipotesis	78
5. Pembahasan	83
BAB V PENUTUP	94
A. Kesimpulan	94
B. Saran	95
1. Bagi Perusahaan	95

2. Bagi Peneliti yang Akan Datang	96
C. Keterbatasan	96
DAFTAR PUSTAKA	98
LAMPIRAN	105

DAFTAR TABEL

Tabel 1 . Penelitian Terdahulu	37
Tabel 2 . Rekapitulasi Karyawan Bank BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman	47
Tabel 3 . Variabel dan Dimensi Penelitian	50
Tabel 4 . Daftar Skor Setiap Pertanyaan	51
Tabel 5 . Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	64
Tabel 6 . Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	65
Tabel 7 . Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	65
Tabel 8 . Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	66
Tabel 9 . Distribusi Frekuensi Perilaku Kerja Inovatif	67
Tabel 10 . Distribusi Frekuensi Iklim Inovatif	69
Tabel 11 . Distribusi Frekuensi Berbagai Pengetahuan	71
Tabel 12 . Hasil Uji Normalitas	73
Tabel 13 . Indikator variabel yang diDrop	76
Tabel 14 . Hasil Analisis Square Root of Average (AVE)	76
Tabel 15 . Hasil Analisis <i>Composite Reliability</i>	77
Tabel 16 . Hasil Analisis R-square	78
Tabel 17 . Hasil <i>Path Coeficients</i> Metode PLS Pengaruh Langsung	79
Tabel 18 . Perhitungan Koefisien Variabel Tidak Langsung	81
Tabel 19 . Pengaruh Total Iklim Inovatif (X), Berbagai Pengetahuan (Z) Dan Perilaku Kerja Inovatif (Y)	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 . Kerangka Konseptual.....	31
Gambar 2 . <i>Outer Model</i> Awal.....	74
Gambar 3 . <i>Outer Model</i> Akhir.....	75

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 . Surat Permohonan dari Kampus	106
Lampiran 2 . Surat Izin Penelitian	107
Lampiran 3 . Kuisisioner Penelitian	108
Lampiran 4 . Karakteristik Responden	112
Lampiran 5 . Distribusi Frekuensi Variabel	113
Lampiran 6 . Uji Normalitas	114
Lampiran 7 . <i>Outer Model</i> Awal	114
Lampiran 8 . <i>Outer Model</i> Akhir	115
Lampiran 9 . <i>Outer Loading</i> Awal dan Akhir	115
Lampiran 10 . <i>Cross Loading</i> Awal dan Akhir	117
Lampiran 11 . Hasil Uji PLS	119
Lampiran 12 . Tabulasi Penelitian	119

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan pada dunia usaha terjadi seiring dengan berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi. Hadirnya inovasi sistem teknologi secara perlahan mengubah cara bisnis lama (tradisional) menjadi cara bisnis baru (digitalisasi). Pada dasarnya ekonomi digital memiliki karakteristik tujuan yang sama dengan ekonomi atau bisnis secara konvensional. Ekonomi digital dalam praktiknya, mengandalkan media internet dan teknologi guna mencapai tujuan bisnisnya. Ekonomi digital semakin menunjukkan eksistensinya dan diterima dengan baik oleh masyarakat, hal ini dikarenakan ekonomi digital dipandang lebih praktis, menghemat waktu dan mampu digunakan walaupun dalam keterbatasan jarak sekalipun (Pertiwi, 2019).

Perbankan mulai melakukan perkembangan dan perubahan pada produknya, perbankan melakukan inovasi untuk memasuki era digitalisasi, kemudian inovasi tersebut tidak terlepas dari peran dan hasil dari pemikiran karyawan sebagai sumber daya manusia yang diharapkan mampu melakukan dan memberikan ide-ide inovatif untuk tujuan inovasi perusahaan. Salah satu faktor yang berpengaruh untuk menunjang terwujudnya tujuan inovasi perusahaan adalah faktor perilaku kerja inovatif yang dimiliki karyawan (Sutinah, 2020)

Sheila & Zahra (2020) perilaku kerja inovatif merupakan semua tindakan individu yang mengarah pada generasi, pengenalan, dan penerapan

ide baru yang bermanfaat atau memberi keuntungan bagi organisasi. Perilaku kerja inovatif juga berkaitan dengan ide atau pengembangan teknologi baru pada produk dan/atau proses kerja guna peningkatan performa individu (Nurjaman, *et al.*, 2019). De Jong & Den Hertog (2010) perilaku kerja inovatif karyawan mengacu pada tindakan karyawan yang berfokus pada generasi dan implementasi ide-ide baru di tempat kerja. Generasi ide merupakan tahap ketika seorang karyawan mengidentifikasi masalah dan menghasilkan solusi inovatif untuk mengatasi masalah tersebut. Implementasi ide terjadi ketika seorang karyawan mempromosikan dan menerapkan solusi inovatif di tempat kerja (Yuan & Woodman, 2010). Hakimian, *et al.*, (2016) perilaku kerja inovatif sebagai perilaku yang sengaja individu perkenalkan dan menerapkan ide-ide baru, produk, proses, dan prosedur untuk peran kerjanya, unit atau organisasi.

Hal ini mengindikasikan bahwa perilaku kerja inovatif sangat penting dimiliki oleh karyawan. Karyawan memiliki peran sebagai sumber daya manusia dalam menunjang tercapainya visi, misi, dan tujuan perusahaan. Dalam mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan inilah maka perilaku kerja inovatif sangat dibutuhkan pada pribadi setiap karyawan. Perilaku kerja inovatif dibutuhkan bagi perusahaan maupun organisasi dalam meningkatkan kemampuan perusahaan dalam bidang kreatifitas dan mampu menjadikan karyawannya untuk terus menghasilkan terobosan-terobosan baru (Afsar, *et al.*, 2019). Hal ini senada dengan (Kheng *et al.*, 2013) yang menyatakan bahwa inovasi sangat diperlukan oleh organisasi yang ingin tetap bertahan,

efektif dan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Setiap organisasi tidak menyadari kenyataan ini dan tidak berinovasi akan menjadi alasan utama merosotnya organisasi.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif yaitu iklim inovatif. Menurut Scheinder, (1975) iklim berfungsi sebagai kerangka acuan untuk pencapaian kesesuaian antara perilaku individu, praktik, prosedur dan sistem organisasi. Individu membentuk kesan praktik organisasi melalui berulang kali mengalami praktik ini. Karyawan merasakan bahwa iklim organisasi membuat mereka merasa dihargai di lingkungan kerja mereka dan yang mendukung inovasi akan memahami bahwa mereka dapat membalas melalui perilaku kerja inovatif, karena ini akan membantu mencapai tujuan organisasi.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Thierry Volery, *et al.*, (2021) mengatakan iklim inovatif positif ditunjukkan dalam iklim inovatif yang mendukung pembentukan ide-ide baru dan berguna, dan mendorong karyawan meraih peluang adanya perilaku kerja inovatif. Dengan iklim inovatif yang mendukung untuk perilaku kerja inovatif karyawan semakin memiliki motivasi untuk menghasilkan ide inovatif, yang kemudian akan meningkatkan tercapainya tujuan perusahaan. Dalam penelitian Chien Yu, *et al.*, (2013) iklim inovatif organisasi di perusahaan kondusif akan mendukung terwujudnya perilaku inovatif yang meningkat.

Haryani (2017) menyatakan iklim inovatif merupakan suasana lingkungan, baik fisik maupun lingkungan sosial pekerjaan yang dapat

dirasakan oleh orang-orang yang terlibat di dalam proses pembelajaran, baik langsung atau tidak langsung, yang tercipta akibat kondisi kultural organisasi tersebut. Yuan & Woodman (2010) iklim inovatif sebagai elemen kontekstual penting yang mengarah pada hasil perilaku yang berbeda. Suharsaputra (2013) berpendapat bahwa iklim inovatif merupakan hal yang amat penting bagi keberhasilan suatu organisasi dan iklim suatu organisasi akan sangat berbeda dengan iklim organisasi lainnya.

Iklim inovatif organisasi dapat ditingkatkan dengan meningkatkan sumber daya manusia mereka melalui pelatihan dan praktik pengembangan. Hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan perilaku kerja inovatif dapat dipahami sebagai komitmen organisasi terhadap sumber daya manusianya, ketika organisasi memberikan pelatihan dan pengembangan menandakan bahwa organisasi menganggap karyawan yang bersangkutan berharga dan bersedia untuk berinvestasi dalam mencapai tujuan organisasi (Tremblay *et al.*, 2010).

Dalam mencapai tujuan perusahaan di era digitalisasi seperti saat ini, perkembangan teknologi memberikan kesempatan untuk tetap berhubungan dengan rekan kerja, karyawan mendiskusikan pekerjaan, bertukar informasi, berdiskusi dengan rekan kerja tersebut membuat karyawan mendapatkan ide, praktik, cara kerja baru, atau dapat memecahkan masalah yang kompleks. Diskusi yang dilakukan karyawan akan menambah pengetahuan yang dimiliki karyawan. Penelitian yang dilakukan (Thanuja, 2020) menyatakan berbagi pengetahuan sebagai cara efektif untuk meningkatkan kualitas pertukaran

informasi antar organisasi, memecahkan masalah yang kompleks dan menghasilkan perilaku kerja inovatif melalui pertukaran informasi.

Sejalan dengan hal tersebut Hafiz Ali, *et al.*, (2018) mengatakan bahwa pengetahuan yang menunjukkan dan pengumpulan pengetahuan adalah dua elemen dari berbagi pengetahuan yang dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan. Berbagi pengetahuan bermanfaat bagi inovasi secara khusus berbagi merangsang dukungan untuk sebuah ide dalam tahap memperjuangkannya, meskipun juga membantu dalam tahap inisiasi (Qin *et al.*, 2012).

Perilaku kerja inovatif dan berbagi pengetahuan merupakan proses penting peningkatan inovasi tingkat organisasi (Michna, 2018) dan tingkat individu (Anser, 2020). Pentingnya ini disebabkan oleh fakta bahwa pengetahuan memainkan peran penting dalam menciptakan inovasi. Pengetahuan tentang solusi dan peristiwa masa lalu, dapat menjadi dasar dan inspirasi untuk solusi baru. Dengan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja, basis pengetahuan karyawan lain meningkat dan peluang munculnya ide-ide inovatif meningkat. Berbagi pengetahuan juga dapat bermanfaat bagi perilaku inovatif penerima pengetahuan. Penerimaan mengumpulkan pengetahuan dari orang lain, termasuk pengalaman mereka dan solusi serta praktik yang terbukti dan bermanfaat. Melalui proses pembelajaran, penerimaan pengetahuan menggabungkan pengetahuan yang diperoleh dari orang lain dengan pengetahuan sendiri, yang mengarah pada reinterpretasi pengetahuan, pembaharuan dan bahkan mempertanyakan dan menolak pengetahuan yang

sudah usang. Akibatnya, pengetahuan yang diperoleh merangsang kreativitas dan perilaku inovatif dari penerima pengetahuan (Lai *et al.*, 2016).

Dalam teori kognitif sosial Bandura, (1977) mengembangkan teorinya untuk membahas cara-cara orang memiliki kendali atas peristiwa dalam hidup mereka melalui pengaturan diri atas pengaturan diri atas pikiran-pikiran dan tindakan-tindakan mereka. Proses dasarnya meliputi menentukan tujuan, menilai kemungkinan hasil dari tindakan-tindakan, mengevaluasi kemajuan pencapaian tujuan, dan pengaturan diri atas pikiran, emosi tindakan. Bandura, (1977) menjelaskan bahwa karakteristik khas lainnya dari teori kognitif sosial adalah peran utama yang diberikannya pada fungsi-fungsi pengaturan diri. Orang berperilaku bukan sekedar untuk menyesuaikan diri dengan kecenderungan-kecenderungan orang lain. Kebanyakan perilaku mereka dimotivasi dan diatur standar internal dan reaksi-reaksi terhadap tindakan mereka sendiri yang terkait dengan penilaian diri.

Sejalan dengan teori kognitif sosial Bandura, (1977), Shunk DH, (2012) mengemukakan bahwa teori kognitif sosial adalah teori yang menonjolkan gagasan bahwa sebagian besar pembelajaran manusia terjadi dalam sebuah lingkungan sosial. Dengan mengamati orang lain, manusia memperoleh pengetahuan, aturan-aturan, keterampilan-keterampilan, strategi-strategi, keyakinan-keyakinan, dan sikap-sikap. Individu-individu juga melihat model-model atau contoh-contoh untuk mempelajari kegunaan dan kesesuaian perilaku-perilaku akibat dari perilaku yang dimodelkan, kemudian

mereka bertindak sesuai dengan keyakinan tentang kemampuan mereka dan hasil yang diharapkan dari tindakan mereka.

Mengingat pentingnya perilaku kerja inovatif untuk penelitian lebih lanjut, berbagai penelitian dilakukan untuk menyelidiki faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Berdasarkan eksplorasi peneliti, terdapat beberapa penelitian yang mengaitkan faktor dengan kecenderungan perilaku kerja inovatif. Thierry Volery, *et al.*, (2021) meneliti hubungan antara iklim inovatif dan perilaku kerja inovatif dengan anteseden perilaku kerja inovatif generasi ide dan promosi ide pada karyawan industri. Thanuja (2020) menyatakan berbagi pengetahuan sebagai cara efektif untuk meningkatkan kualitas pertukaran informasi antar organisasi, memecahkan masalah yang kompleks dan menghasilkan perilaku kerja inovatif melalui pertukaran informasi pada mahasiswa keperawatan. Afsar (2015) meneliti hubungan perilaku berbagi pengetahuan sebagai mediasi pengaruh *person organization fit* terhadap perilaku inovatif pada perawat dan dokter. Metha Aurum, dkk., (2022) meneliti hubungan iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif dengan berbagi pengetahuan sebagai variabel pemediasi pada karyawan industri pariwisata.

Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa efek mediasi dari berbagi pengetahuan. Hasil penelitian Metha Aurum, dkk., (2022) mengatakan berbagi pengetahuan dapat memediasi hubungan iklim organisasi dengan perilaku kerja inovatif. Afsar (2015) mengatakan perilaku berbagi pengetahuan memediasi pengaruh *person organization fit* terhadap perilaku

inovatif. Kim dan Lee (2013) menemukan dua jenis perilaku berbagi pengetahuan (mengumpulkan dan menyumbangkan pengetahuan) sepenuhnya memediasi hubungan orientasi tujuan dan perilaku inovatif layanan karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada salah satu bank milik pemerintah, yang beroperasi pertama kali di Indonesia adalah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk yang sering disebut sebagai BRI. Kantor BRI saat ini telah tersebar di seluruh Indonesia, salah satu cabang yang ada di Provinsi Sumatera Barat, tepatnya di Kabupaten Pasaman, Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman. BRI sebagai bank tertua tetap konsisten dalam memberikan pelayanan, kepada segmen usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) dan komitmen ini berlanjut pada saat BRI menjadi perusahaan publik pada tahun 2003 hingga sekarang. BRI dengan pengalaman lebih dari 120 tahun, senantiasa memberikan kemudahan dan kecepatan dalam merespon berbagai kebutuhan nasabah, dengan didukung oleh layanan perbankan yang prima. Seiring dengan perkembangan zaman, BRI secara dinamis terus berinovasi untuk memenuhi segala bentuk kebutuhan layanan perbankan sekaligus tetap konsisten dengan tekad untuk menjadi mitra utama bagi masyarakat Indonesia dalam mengembangkan perekonomian.

Persaingan di era digital telah merubah perilaku dan gaya hidup masyarakat menjadi lebih instan dan ingin serba cepat dengan memanfaatkan teknologi informasi di era modern ini. Perbankan beralih untuk mengembangkan layanan perbankan dengan sentuhan digital. Banyak bank mulai meningkatkan penggunaan teknologi untuk melayani masyarakat

melalui ponsel. Dengan adanya transaksi digital menggunakan *mobile banking* menggeser peran kantor cabang dan juga ATM. Persaingan perbankan di era digital ini semakin ketat dengan munculnya perusahaan *financial technology (fintech)*. *Fintech* hadir dengan pelayanan serba digital. Hal tersebut, menjadikan industri perbankan berlomba-lomba untuk menyediakan layanan berbasis digital guna menarik dan memenuhi gaya hidup masyarakat yang menginginkan serba instan dan cepat. BRI menjadikan teknologi sebagai kunci untuk memenangkan kompetisi di era digitalisasi perbankan. Dengan dukungan teknologi canggih, BRI optimis dapat memenuhi kebutuhan masyarakat terkait akses jasa layanan perbankan yang mudah, aman, dan cepat, sekaligus memberikan solusi bisnis yang inovatif dan komprehensif. Beberapa layanan digital yang sudah diluncurkan BRI yaitu BRImo, BRISPOT, BRILink, BRI CERIA (cicil, cepat, ceria), dan BRIAPI.

Layanan digital yang sudah diluncurkan BRI tersebut belum sepenuhnya menyatakan inovasi pada BRI. BRI masih kalah inovatif dengan Bank lainnya. Dapat dibuktikan pada acara penghargaan bergengsi “*Best Bank 2022*”, penghargaan khusus diberikan dua bank yang berkaitan kategori layanan inovatif terbaik yaitu, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, dalam kategori (Bank umum dengan layanan *global wealth management* yang inovatif). Kemudian PT Bank DBS Indonesia, dalam kategori “Bank asing dengan layanan *global wealth management* yang inovatif”, dikutip dari Investor.id (2022, 30 Mei).

Pada ajang penghargaan “*Indonesia Innovation award 2022*” yang diselenggarakan oleh *The Economics*, dalam kategori “*As One among The Winning Brands in Financial Industry*”, penghargaan yang berkaitan dengan, (1) seberapa unik *brand* tersebut dalam melakukan inovasi terhadap produk dan atau jasa layanan, sehingga ada yang berbeda dan kompetitif dibandingkan dengan para pesaing, (2) seberapa mudah *brand* tersebut dapat diakses oleh masyarakat sehingga memberikan kenyamanan serta kemudahan, (3) seberapa besar inovasi tersebut dapat memberikan nilai tambah terhadap *brand* perusahaan itu. Penghargaan tersebut diterima oleh PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk atau Bank Jatim, (DetikNews, 2022), dan PT BPD Jawa Barat dan Banten Tbk atau Bank bjb, dikutip dari (Fit, NW. 2022).

Dapat dibuktikan dari acara penghargaan bergengsi “*Best Bank 2022*” dan “*Indonesia Innovation award 2022*” tersebut BRI belum dapat memenangkan penghargaan terkait layanan inovatif. Hal ini memperjelas bahwa adanya masalah terkait inovasi pada BRI. BRI sebagai bank pemerintah harus mampu bersaing menciptakan inovasi-inovasi yang lebih baik lagi sehingga mampu menjadi perusahaan perbankan dengan inovasi terbaik.

Adapun sikap perilaku yang diharapkan yaitu *Visioner* dan *Pioner* perusahaan yang terdiri dari (1) senantiasa berdiskusi dalam kelompok kerja untuk menemukan solusi terbaik, (2) aktif dalam menggali ide-ide inovasi, dan (3) senantiasa melakukan penyempurnaan. Tetapi fakta di lapangan terlihat (1)

dalam memberikan ide-ide kreatif masih terfokus kepada *team leader*, untuk mengusulkan ide-ide terbaru karyawan, (2) masih ada keengganan dalam belajar bahkan terkadang bingung karena belum sepenuhnya memahami BRI (Jones HWU, 2022)

Kegunaan inovasi dibutuhkan untuk meningkatkan budaya organisasi alasan utamanya supaya perusahaan bisa tetap eksis jika mendapatkan kepercayaan nasabah. Hal ini sejalan dengan pendapat (Gunday, 2018) menyatakan inovatif sebagai satu instrumen dasar pertumbuhan strategi dalam usaha memasuki pasar baru dalam meningkatkan persaingan pasar dan keunggulan perusahaan kompetitif. Termotivasi dari semakin meningkatnya persaingan pasar global, perusahaan sudah harus mencoba memahami pentingnya inovasi, karena perubahan teknologi disertai persaingan global cepat mengikis nilai produk dan layanan yang ada. Dengan demikian, inovasi membentuk komponen yang tak terpisahkan dari strategi perusahaan untuk beberapa alasan seperti untuk menerapkan proses manufaktur yang lebih produktif, untuk tampil lebih baik di pasar, untuk mencari reputasi positif dipersepsi pelanggan dan sebagai hasilnya untuk mendapatkan daya saing yang berkelanjutan.

BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman, merupakan perusahaan yang berkomitmen untuk terus meningkatkan layanan dan melakukan inovasi produk agar sesuai dengan perkembangan zaman, sekaligus sejalan dengan keinginan nasabah. Untuk itu diperlukan karyawan yang memiliki perilaku kerja inovatif yang tinggi, dimana perilaku kerja

inovatif berperan penting dalam menghasilkan inovasi produk dan mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang dijelaskan, dapat dilihat keterkaitan dan pentingnya untuk meningkatkan perilaku kerja inovatif. Dalam penelitian ini, Iklim inovatif dan Berbagi Pengetahuan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi Perilaku kerja inovatif. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti lebih dalam dan akan menulis skripsi yang berjudul **“Pengaruh Iklim Inovatif Terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Berbagi Pengetahuan sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, dapat dikatakan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi Perilaku Kerja Inovatif. Penelitian ini berfokus untuk mengkaji pengaruh Iklim Inovatif dan Berbagi Pengetahuan terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pada Karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka pembahasan Perilaku Kerja Inovatif pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman. Dalam penelitian ini dibatasi pada variabel yang tampaknya berkaitan erat dengan Iklim Inovatif dan Berbagi Pengetahuan.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan diantaranya sebagai berikut:

1. Sejauh mana Iklim Inovatif berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman?
2. Sejauh mana Iklim Inovatif berpengaruh terhadap Berbagi Pengetahuan pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman?
3. Sejauh mana Berbagi Pengetahuan berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman?
4. Sejauh manakah pengaruh Iklim Inovatif terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan berbagi pengetahuan sebagai pemediasi pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh Iklim Inovatif terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman.
2. Pengaruh Iklim Inovatif terhadap Berbagi Pengetahuan pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman.
3. Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman.

4. Pengaruh Iklim Inovatif terhadap Perilaku Kerja inovatif dengan berbagi pengetahuan sebagai pemediasi pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian di atas diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

a. Bagi penulis

Penelitian ini merupakan tambahan pengalaman yang sangat berarti bagi penulis dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh di bangku kuliah terutama pengetahuan di bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini juga sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

b. Bagi Akademik

Sebagai sarana pengembangan pengetahuan manajemen sumber daya manusia terutama tentang pengaruh Iklim Inovatif terhadap Perilaku Kerja inovatif dengan Berbagi Pengetahuan sebagai variabel pemediasi.

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan bagi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang dan lembaga lain dalam pengambilan kebijakan. Tulisan ini juga dapat digunakan sebagai bahan

bacaan untuk dipertimbangkan ketika memecahkan masalah terkait, dan memberikan bahan referensi tambahan bagi komunitas ilmiah yang tertarik untuk melakukan penelitian di bidang yang sama, terutama yang terkait dengan masalah sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

Kajian teori digunakan untuk membantu mempelajari dan meninjau literatur yang terkait dengan masalah variabel penelitian sehingga dapat menghasilkan dan mengembangkan hipotesis. Dalam hal ini, penelitian mengkaji tentang Perilaku Kerja Inovatif, Iklim Inovatif, dan Berbagi Pengetahuan.

1. Teori Kognitif Sosial (*Social Cognitive Theory*)

Teori yang mendukung penelitian ini adalah Teori Kognitif Sosial (*Social Cognitive Theory*) merupakan penamaan baru dari Teori Belajar Sosial (*Social Learning Theory*) yang dikembangkan oleh Albert Bandura (1980). pada beberapa publikasinya, Bandura telah mengolaborasikan proses belajar sosial dengan faktor-aktor kognitif dan behavioral yang mempengaruhi seseorang dalam proses belajar sosial.

Teori kognitif sosial adalah teori yang menonjolkan gagasan bahwa sebagian besar pembelajaran manusia terjadi dalam sebuah lingkungan sosial. Dengan mengamati orang lain, manusia memperoleh pengetahuan, aturan-aturan, keterampilan-keterampilan, strategi-strategi, keyakinan-keyakinan, dan sikap-sikap. Individu-individu juga melihat model-model atau contoh-contoh untuk mempelajari kegunaan dan kesesuaian perilaku-perilaku akibat dari perilaku yang dimodelkan, kemudian mereka

bertindak sesuai dengan keyakinan tentang kemampuan mereka dan hasil yang diharapkan dari tindakan mereka (Shunk DH, 2012).

Bandura, (1977) mengembangkan teorinya untuk membahas cara-cara orang memiliki kendali atas peristiwa dalam hidup mereka melalui pengaturan diri atas pengaturan diri atas pikiran-pikiran dan tindakan-tindakan mereka. Proses dasarnya meliputi menentukan tujuan, menilai kemungkinan hasil dari tindakan-tindakan, mengevaluasi kemajuan pencapaian tujuan, dan pengaturan diri atas pikiran, emosi tindakan. Bandura, (1977) menjelaskan bahwa karakteristik khas lainnya dari teori kognitif sosial adalah peran utama yang diberikannya pada fungsi-fungsi pengaturan diri. Orang berperilaku bukan sekedar untuk menyesuaikan diri dengan kecenderungan-kecenderungan orang lain. Kebanyakan perilaku mereka dimotivasi dan diatur standar internal dan reaksi-reaksi terhadap tindakan mereka sendiri yang terkait dengan penilaian diri.

Teori kognitif sosial membantu untuk memahami bagaimana perilaku kerja inovatif berkembang. Model teori kognitif sosial menunjukkan gagasan bahwa baik tingkah laku, lingkungan dan kejadian-kejadian internal pada pembelajar yang mempengaruhi persepsi dan aksi adalah merupakan hubungan yang saling berpengaruh (*interlocking*). Harapan dan nilai mempengaruhi tingkah laku. Tingkah laku perilaku kerja inovatif sering dievaluasi, bebas dari umpan balik lingkungan sehingga mengubah kesan-kesan personal. Dari teori kognitif sosial, diasumsikan bahwa ketika karyawan memiliki pengetahuan, keterampilan,

skill, karyawan akan terlibat untuk membagikan atau mengumpulkan pengetahuan, hal tersebut tidak terlepas dari persepsi karyawan tentang keadaan lingkungan yang membuat karyawan dihargai, keadaan sosial-emosional yang kuat, keunggulan kinerja yang didukung untuk melakukan perbaikan, serta adanya dukungan untuk berinovasi, maka pada saat itu pula karyawan akan menghasilkan perilaku kerja inovatif.

2. Perilaku Kerja Inovatif

a. Pengertian Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku kerja inovatif mengacu pada pengenalan masalah dan inisiasi dan pengenalan yang disengaja (dalam peran kerja, kelompok, atau organisasi) dari ide-ide baru dan berguna, serta seperangkat perilaku yang diperlukan untuk mengembangkan, meluncurkan, dan menerapkan ide-ide baru dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja pribadi dan/atau bisnis (De Jong & Den Hartog, 2007). Perilaku kerja inovatif melibatkan pola kegiatan seperti berpikir kritis, mengenali masalah saat ini dan potensi, mengeksplorasi peluang, mengidentifikasi kesenjangan kinerja, dan mencari metode dan prosedur baru. Hal ini diikuti oleh perilaku berorientasi aplikasi seperti aktivitas sosial untuk memperoleh persetujuan, membangun dukungan, dan kemudian menguji, menerapkan, dan mengkomersialkan ide-ide kreatif dalam

pengaturan organisasi, yang dikenal sebagai implementasi ide (De Jong & Den Hartog, 2010)

Hughes *et al.*, (2018) mendefinisikan perilaku kerja inovatif sebagai perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai inisiatif dan memperkenalkan ide-ide (pekerjaan, kelompok atau peran organisasi), proses produk, atau prosedur baru dan berharga. Sedangkan menurut Akram *et al.*, (2018) perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai temuan, saran, dan implementasi ide-ide ini pada tugas terkait pekerjaan yang menguntungkan kinerja organisasi.

Menurut Hakimian, *et al.*, (2016) perilaku kerja inovatif individu juga didefinisikan sebagai perilaku yang disengaja individu perkenalkan dan atau menerapkan ide-ide baru, produk, proses, dan prosedur untuk peran kerjanya, unit atau organisasi. Sedangkan menurut Jassen (2000) perilaku kerja inovatif adalah hasil dari seperangkat perilaku yang komprehensif terkait dengan penciptaan ide, dukungan ide dan implementasi ide.

Berdasarkan pengertian dan penjelasan diatas maka dapat penulis simpulkan bahwa Perilaku Kerja Inovatif merupakan serangkaian perilaku individu yang mengarah pada eksplorasi, pemunculan, pengenalan dan penerapan ide baru dalam suatu kelompok/organisasi mengenai metode, proses, produk maupun jasa yang bernilai manfaat bagi organisasi.

b. Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kerja Inovatif

Thierry Volery *et al.*, (2021) menemukan bahwa iklim inovatif menjadi faktor yang berpengaruh untuk menghasilkan perilaku kerja inovatif. Menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang praktik dan prosedur yang terkait dengan inovasi memainkan peran yang lebih berpengaruh untuk menghasilkan dan menerapkan ide. Jika karyawan puas dengan aturan dan prosedur, mereka cenderung untuk terlibat dalam perilaku kerja inovatif. Shanker *et al.*, (2017) menemukan bahwa iklim inovatif organisasi menjadi faktor pendorong perilaku kerja inovatif pada karyawan. Ketika karyawan bekerja di organisasi dengan iklim inovatif yang kuat untuk inovasi, mereka harus merasa terdorong untuk mengusulkan ide-ide baru dan menerapkannya di tempat kerja. Konsisten dengan pandangan ini, ketika iklim organisasi untuk inovasi dianggap tinggi, karyawan harus lebih cenderung untuk terlibat dalam perilaku kerja inovatif.

Qammach, 2016 menemukan bahwa jika berbagi pengetahuan menjadi faktor yang sangat penting untuk inovasi perusahaan. Jika karyawan cenderung berbagi pengetahuannya dengan rekan kerja lainnya akan mendorong perilaku kerja inovatif dalam organisasi. Akram *et al.*, (2018) menyatakan bahwa karyawan yang menunjukkan kecenderungan untuk mengeksplorasi dan membantu dalam mengembangkan dan mengimplementasikannya lebih mungkin untuk berbagi pengetahuan daripada mereka yang

tidak memiliki perilaku inovatif di tempat kerja. Dengan begitu berbagi pengetahuan merupakan faktor yang menjadi pendorong terciptanya perilaku kerja inovatif karyawan.

c. Faktor yang mempengaruhi Perilaku Kerja Inovatif

Berdasarkan studinya, Yuan & Woodman (2010) memaparkan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif, yakni;

- 1) Budaya organisasi dan iklim,
- 2) Hubungan dengan atasan,
- 3) Karakteristik pekerjaan,
- 4) Konteks sosial/kelompok, dan
- 5) Perbedaan individu.

d. Indikator Perilaku Kerja Inovatif

Dalam hal ini indikator perilaku kerja inovatif di gunakan sebagai karakteristik yang dapat mengevaluasi dan memungkinkannya dilakukan pengukuran variabel perilaku kerja inovatif. Adapun terdapat beberapa indikator dalam perilaku kerja inovatif. De jong dan den Hortog, (2007) berpendapat bahwa terdapat empat indikator untuk mengukur perilaku kerja inovatif. Empat indikator tersebut yaitu:

1) *Opportunity exploration*

Pada permulaan, seorang individu akan mampu menemukan masalah ataupun peluang. Identifikasi masalah

dapat dilakukan pada pola kerja yang telah berlangsung, kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi, maupun indikasi kecenderungan yang sedang berubah. Eksplorasi peluang dapat berupa pengembangan atau alternatif produk dan jasa lain. Melihat peluang mencakup perilaku seperti mencari cara memperbaiki ataupun memikirkan alternatif produk, jasa atau proses saat ini.

2) *Idea generation*

Ide akan muncul berdasarkan eksplorasi pada tahap permulaan yang kemudian konsepnya dikombinasikan dan direorganisasikan dengan yang telah ada, ide tersebut selanjutnya dipakai untuk memecahkan masalah dan/atau meningkatkan kinerja. Pemunculan ide mengacu pada konsep pengembangan untuk tujuan perbaikan terkait dengan produk, jasa atau proses baru, masuknya pasar baru, proses kerja, atau secara umum, solusi untuk masalah yang teridentifikasi.

3) *Idea championing*

Kleysen & Street (2001) menerangkan *championing* sebagai perilaku seseorang yang mengupayakan realisasi gagasan kreatifnya. Selain mengupayakan dukungan, seorang inovator juga harus percaya bahwa ide tersebut akan berhasil. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan cara membujuk, mempengaruhi, menekan serta menegosiasikannya dengan orang

lain. Dalam mengimplementasikan inovasi kerap dibutuhkan koalisi agar mendapatkan dukungan dengan cara menjual ide kepada rekan potensial.

4) *Idea implementation*

Proses terakhir mengacu pada keberanian seseorang untuk menerapkan ide pada proses/aktivitas kerja rutin, hal ini dapat ditunjukkan dengan cara membangun, menguji, mengembangkan serta mempromosikan ide produk, jasa maupun proses baru yang ia tawarkan. Perilaku ini berkaitan dengan upaya yang harus dilakukan seseorang untuk mengembangkan gagasannya agar diterapkan menjadi proposisi praktis.

3. Iklim Inovatif

a. Pengertian Iklim Inovatif

Psikolog terapan memahami iklim melalui pendekatan *cognitive scheme* sedangkan sosiolog organisasinya memahaminya melalui pendekatan *shared perception*. Dua pendekatan ini mengakibatkan perbedaan dalam mengonseptualisasikan iklim organisasi. Dari perspektif *cognitive scheme*, iklim organisasi didefinisikan sebagai representasi konstruktif individu atau skema kognitif pada pengaturan organisasi mereka, yang mencerminkan representasi psikologis terhadap lingkungan/situasi kerja di sekitarnya (Scott & Bruce, 1994). Sedangkan pendekatan *shared perception*, mendefinisikan iklim organisasi sebagai persepsi

bersama anggota mengenai praktik, prosedur, dan jenis perilaku yang dihargai dan didukung dalam situasi tertentu (Schneider *et al.*, 1998 dalam Van der Vegt *et al.*, 2005).

Menanggapi perbedaan itu, Isaken (2007) berpendapat bahwa kedua pendekatan tersebut pada prinsipnya kompatibel satu sama lain dan karenanya tidak saling eksklusif. Menurutnya, iklim memberi pengaruh pada proses organisasional dan psikologis, sehingga berpengaruh pula pada kinerja individu dan organisasi pada tahap selanjutnya. Iklim dalam organisasi, dialami dan dipahami oleh anggota secara seragam, sehingga berdampak pada karakteristik tertentu.

Dalam upaya memahami iklim inovatif, banyak hal telah dilakukan oleh para ahli untuk mendekonstruksi konsep iklim organisasi ke dalam dimensi-dimensi penyusun/subdomainnya. Berdasarkan pada pendapat Raichers & Schneider (1983 dalam Anderson & West, 1998), secara spesifik, iklim organisasi yang relevan dalam konteks inovasi adalah iklim inovatif. Iklim inovatif menggambarkan sejauh mana perusahaan mendukung perilaku inovatif serta menghasilkan ide-ide baru (Kanter, 1983 dalam Kanter, 1988).

Iklim organisasi yang mendukung perilaku kerja inovatif disebut iklim inovatif. Menurut Scheinder, (1975) iklim berfungsi sebagai kerangka acuan untuk pencapaian kesesuaian antara perilaku

individu, praktik, prosedur dan sistem organisasi. Individu membentuk kesan praktik organisasi melalui berulang kali mengalami praktik ini. Karyawan merasakan bahwa iklim organisasi membuat mereka merasa dihargai di lingkungan kerja mereka dan yang mendukung inovasi akan memahami bahwa mereka dapat membalas melalui perilaku kerja inovatif, karena ini akan membantu mencapai tujuan organisasi.

Moolenaar *et al.*, (2010) mendefinisikan iklim inovasi sebagai persepsi bersama para anggota kelompok mengenai nilai, kebijakan, prosedur, dan aturan yang mendorong tindakan pemunculan dan pengimplementasian pengetahuan baru. Sedangkan menurut Haryani (2017) iklim inovatif merupakan suasana lingkungan, baik fisik maupun lingkungan sosial pekerjaan yang dapat dirasakan oleh orang-orang yang terlibat di dalam proses pembelajaran, baik langsung atau tidak langsung, yang tercipta akibat kondisi kultural organisasi tersebut.

Menurut Yuan & Woodman (2010) menyatakan iklim inovatif merupakan elemen kontekstual penting yang mengarah pada hasil perilaku yang berbeda. Sedangkan menurut Hawryszkiewicz Binsawad (2018) Iklim inovatif adalah indikator utama yang mendorong kreativitas dan inovasi di tempat kerja.

Suharsaputra (2013) mendefinisikan iklim inovatif merupakan hak yang amat penting bagi keberhasilan suatu organisasi

dan iklim suatu organisasi akan sangat berbeda dengan iklim organisasi lainnya. Iklim inovatif juga merupakan konsep deskriptif yang berdasarkan pada persepsi lingkungan sosial anggota organisasi. Sedangkan Robert Stringer (2002) mendefinisikan iklim inovatif sebagai seperangkat persepsi orang-orang hidup dan bekerja dalam suatu lingkungan dan mempengaruhi perilaku mereka.

Berdasarkan pengertian dan penjelasan diatas maka dapat penulis simpulkan bahwa iklim inovatif adalah persepsi bersama para anggota terhadap nilai, praktik, kebijakan dan prosedur organisasi yang mendorong penemuan, pengenalan dan realisasi gagasan baru.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Inovatif

Berdasarkan studi literatur yang dilakukan oleh Jing & Zhou (2010), mereka membagi faktor-faktor yang mempengaruhi iklim inovatif menjadi tiga aspek, yaitu:

- 1) Faktor pada level organisasi, diantaranya; strategi organisasi, struktur organisasi, budaya organisasi, dan mekanisme insentif.
- 2) Faktor pada level kelompok, meliputi; gaya kepemimpinan, hubungan anggota, struktur kelompok.
- 3) Faktor pada level kerja, yaitu; suplai sumber daya, karakteristik pekerjaan, dan praktik manajemen.

c. Indikator Iklim Inovatif

Berdasarkan pendekatan *cognitive scheme* dan *shared perception*, West mengembangkan *four-factor model* untuk mengukur iklim inovasi kelompok. Berikut ini merupakan penjelasan mengenai dimensi-dimensi iklim inovatif (Anderson & west, 1998).

1) *Vision*

Visi mendefinisikan sebagai ungkapan mengenai hasil yang dihargai yang mewakili tatanan yang paling tinggi serta memotivasi kekuatan di tempat kerja. Kelompok kerja dengan tujuan yang jelas cenderung lebih efektif dan mampu mengembangkan metode kerja sesuai tujuan tertentu karena usaha mereka memiliki fokus dan arahan.

2) *Participative safety*

Participative safety menyiratkan bahwa seorang anggota merasakan atmosfer interpersonal yang tidak mengancam. Ketika iklim memiliki dukungan sosio-emosional yang kuat, maka anggota akan termotivasi untuk terlibat dalam pengambilan keputusan karena merasa lingkungannya tidak mengancam secara interpersonal. Dimensi ini menekankan bahwa anggota harus merasa aman secara psikologis, sehingga tidak akan ada hukuman bagi anggota karena menjalankan gagasan baru atau melanggar status quo.

3) *Task oriented*

Merupakan bentuk perhatian antara anggota kelompok mengenai keunggulan kinerja yang ditandai dengan akuntabilitas individu dan tim, modifikasi kinerja, sistem kontrol untuk mengevaluasi, saran antar tim, umpan balik dan kerja sama, pemantauan bersama, penilaian positif-kritis pada kinerja dan gagasan, serta kriteria hasil yang jelas. Di iklim yang sangat inovatif, standar kinerja yang tinggi didorong dan beragam pendekatan untuk mencapai keunggulan dapat di tolerir. Dengan kata lain, kualitas kinerja menjadi perhatian penting melalui evaluasi dan perbaikan-perbaikan secara proaktif, sehingga kelompok senantiasa memberikan kualitas kinerja terbaik. Faktor ini menggambarkan komitmen umum terhadap keunggulan kinerja serta iklim yang mendukung penerapan perbaikan terhadap kebijakan, prosedur, metode yang ada.

4) *Support for innovation*

Dimensi terakhir berkaitan dengan persetujuan dan dukungan praktis terhadap upaya untuk mengenalkan cara baru yang lebih baik dalam melakukan sesuatu. Dalam banyak kasus, dukungan dilakukan secara artikulatif namun seringkali tidak terbukti pada ketersediaan waktu dan anggaran. Karena itu, West membedakan antara dukungan yang 'yang diartikulasikan' dan 'yang diberlakukan' untuk inovasi, dimana keduanya diperlukan

dalam upaya mengenalkan keinovasian. Dukungan yang diartikulasikan, secara implisit, dapat ditemukan dalam dokumen personalia, pernyataan kebijakan, atau disampaikan secara verbal. Dukungan yang diberlakukan dapat dijumpai pada dukungan aktif yang diberikan, misalnya sumber daya.

4. Berbagi Pengetahuan

a. Pengertian Berbagi pengetahuan

Berbagi pengetahuan secara sederhana didefinisikan sebagai pertukaran informasi dan keahlian dalam suatu organisasi (Redaelli *et al.*, 2017). Menurut Wang & Noe (2010) berbagi pengetahuan adalah metode penting untuk mendapatkan dan menciptakan pengetahuan di tempat kerja. Berbagi pengetahuan adalah elemen inti dari manajemen pengetahuan, dan sangat penting untuk menerapkan berbagi pengetahuan karena berbagi pengetahuan memiliki peran penting dalam mencapai manajemen pengetahuan yang sukses. Sedangkan menurut Wang *et al.*, (2014) menyatakan berbagi pengetahuan mengacu pada penyediaan informasi, ide, pengetahuan, dan bantuan lainnya diantara karyawan untuk melakukan fungsi atau tugas tertentu.

Menurut Zhang *et al.*, (2017) berbagi pengetahuan adalah seperangkat perilaku khusus yang melibatkan pertukaran data atau pengetahuan yang relevan untuk berkolaborasi dengan orang lain untuk mengembangkan ide-ide baru dan menerapkan kebijakan.

Sedangkan menurut Afsar *et al.*, (2019) mengemukakan berbagi pengetahuan adalah kegiatan pertukaran informasi yang mencakup memberikan umpan balik, mendiskusikan apa yang salah, dan mengidentifikasi pendekatan terbaik untuk menyelesaikan tugas.

Berdasarkan pengertian dan penjelasan diatas maka dapat penulis simpulkan bahwa berbagi pengetahuan merupakan cara bertukar ide dan informasi yang berharga melalui interaksi dan komunikasi timbal balik di antara karyawan dalam suatu organisasi. Budaya interaksi sosial ini melibatkan pertukaran pengalaman, pengetahuan dan keterampilan melalui organisasi. Berbagi pengetahuan memfasilitasi individu untuk pertukaran pengalaman, pengetahuan dan keterampilan, yang meningkatkan kesempatan untuk terlibat dalam kegiatan nilai tambah dan melampaui tugas-tugas yang diperlukan dalam organisasi.

b. Jenis Berbagi Pengetahuan di dalam Organisasi

Jenis berbagi pengetahuan di dalam organisasi menurut (Nonaka & Takeuchi, 1995) terdapat 2 jenis pengetahuan di dalam organisasi yaitu:

1) *Tacit Knowledge*

Merupakan pengetahuan berupa pengalaman dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing individu dan tersimpan dalam otak sehingga pengetahuan ini sangat sulit untuk dikomunikasikan. Pengetahuan ini hanya bisa diperoleh jika

melakukan proses interaksi dan komunikasi dengan orang lain. Pengetahuan ini merupakan pengetahuan yang paling penting untuk kreatifitas dan inovasi.

2) *Explicit Knowledge*

Merupakan suatu pengetahuan yang sudah terstruktur dengan baik dan terdokumentasikan sehingga mudah untuk dikomunikasikan dalam berbagai bentuk. Menurut Nonaka & Takeuchi (1995) pengetahuan diciptakan mulai dari perseorangan kemudian pengetahuan itu dihimpun dan diorganisir di dalam model konversi keempat yaitu: sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Konversi keempat jenis pengetahuan tersebut disebut SECI proses (S: *Socialization*, E: *Externalization*, C: *Combination*, I: *Internalization*).

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Berbagai Pengetahuan

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi berbagai pengetahuan menurut (Cheng *et al.*, 2009) dikategorikan menjadi 3 faktor, yaitu:

- 1) Faktor Organisasi: faktor yang berasal dari lingkungan atau individu lain yang merupakan faktor eksternal. Seperti: budaya organisasi dan insentif/reward.
 - Budaya Organisasi: Seperangkat norma-norma dan nilai-nilai yang mengamati hubungan antar anggota organisasi,

dengan orang lain dan memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi lain.

- Insentif/Reward: suatu motivasi yang berupa penghargaan, bonus, atau imbalan balas jasa yang diberikan ke seseorang/kelompok karena sudah mendapatkan prestasi atau hasil dari yang telah diharapkan.

2) Faktor Individu: faktor yang muncul dari diri sendiri atau pergerakan individu seseorang, biasa disebut faktor internal. Contohnya adalah sikap, senang membantu orang lain dan kaidah timbal balik.

- Sikap: Rasa emosional dan keyakinan tentang sesuatu yang telah diketahui, bisa memberi sifat positif yang mendukung sesuatu/organisasi dalam mencapai tujuan dan sifat negatif yang acuh tak acuh terhadap kemajuan sesuatu/organisasi.
- Senang membantu orang lain: perilaku dari dalam diri seseorang untuk menolong orang lain dalam mendapatkan sesuatu.
- Kaidah timbal balik: hasil dari pertukaran informasi dengan berinteraksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan individu.

3) Faktor Teknologi: faktor teknologi merupakan faktor yang mendukung kegiatan berbagi seperti perangkat keras dan perangkat lunak (*e-learning* dan sosial media).

d. Indikator Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan selanjutnya dibagi menjadi dua sub-komponen atau kegiatan sebagai *Knowledge Donating* dan *Knowledge Collecting* (De Vries *et al.*, 2006). Dalam hal ini indikator berbagi pengetahuan digunakan sebagai karakteristik yang dapat mengevaluasi dan memungkinkannya dilakukan pengukuran variabel berbagi pengetahuan.

Terdapat beberapa indikator pada variabel berbagi pengetahuan.

1) *Knowledge Donating*

Knowledge Donating merupakan suatu keadaan berkonsultasi dan mendorong orang lain untuk berbagi modal intelektual mereka hal ini mengacu pada komunikasi yang didasarkan pada keinginan sukarela seseorang untuk mentransfer modal intelektualnya.

2) *Knowledge Collecting*

Knowledge collecting merupakan suatu upaya untuk membujuk orang lain agar membagikan modal intelektualnya atau dapat diartikan menanggapi seruan yang sama dari orang lain untuk berbagi modal intelektual seseorang.

5. Pengaruh Iklim Inovatif Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Thierry Volery, *et al.*, (2021) mengatakan iklim inovatif positif ditunjukkan dalam iklim inovatif yang mendukung pembentukan ide-ide

baru dan berguna, dan mendorong karyawan meraih peluang adanya perilaku kerja inovatif. Dengan iklim inovatif yang mendukung untuk perilaku kerja inovatif karyawan semakin memiliki motivasi untuk menghasilkan ide inovatif, yang kemudian akan meningkatkan tercapainya tujuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Thierry Volery, *et al.*, (2021) memperoleh hasil yang positif dan signifikan hubungan antara iklim inovatif dan perilaku kerja inovatif dengan anteseden perilaku kerja inovatif generasi ide dan promosi ide. Dalam penelitian Chien Yu, *et al.*, (2013) memperoleh hasil positif dan signifikan antara hubungan iklim inovatif dan perilaku kerja inovatif, yang artinya jika iklim inovatif perusahaan kondusif akan mendukung terwujudnya perilaku inovatif yang meningkat. Sejalan juga dengan penelitian Roy Shanker, *et al.*, (2017) memperoleh hasil positif dan signifikan antara iklim inovatif dan perilaku kerja inovatif.

6. Pengaruh Iklim Inovatif Terhadap Berbagi Pengetahuan

Chien Yu, *et al.*, (2013) menyarankan bahwa organisasi dapat menawarkan rasa aman kepada karyawan dan menciptakan suasana di mana karyawan tidak dikritik tanpa alasan menguntungkan kemampuan berfikir inovatif karyawan. Dalam iklim inovatif organisasi di mana mereka merasa nyaman karyawan dapat didorong untuk menciptakan dan berbagi pengetahuan. Organisasi itu sendiri tidak mampu menciptakan pengetahuan dan individu adalah media untuk menyebarkan pengetahuan

melalui berbagi pengetahuan. Hasil positif dan signifikan ditemukan dalam penelitian Chien Yu, *et al.*, (2013).

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sander *et al.*, (2010) mengemukakan bahwa karyawan yang mengalami praktik pelatihan dan pengembangan yang berikan organisasi untuk mendukung inovasi dalam perusahaan, mereka akan lebih siap untuk untuk mengembangkan ide-ide, membagikan atau menerima pengetahuan, memecahkan masalah dengan rekan kerjanya. Organisasi yang mendukung untuk inovasi akan cenderung mendukung karyawan terlibat untuk mencapai tujuan organisasi, dikarenakan jika organisasi mempercayai mereka, mendukung mereka, dan memperlakukan mereka dengan adil, mereka mungkin akan merasakan kebutuhan untuk membalas dengan membagikan atau menerima pengetahuan dari rekan kerjanya, agar pengetahuan tersalurkan dengan baik sehingga tujuan perusahaan tercapai (Qin *et al.*, 2012).

7. Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Berbagi pengetahuan adalah cara efektif untuk meningkatkan kualitas pertukaran informasi antar organisasi, memecahkan masalah yang kompleks dan menghasilkan perilaku kerja inovatif melalui pertukaran informasi. Hubungan positif dan signifikan didapat dari hasil penelitian (Thanuja, 2020).

Hafiz Ali, *et al.*, (2018) mengatakan bahwa pengetahuan yang menunjukkan dan pengumpulan pengetahuan adalah dua elemen dari berbagi pengetahuan yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan suatu

organisasi. Hafiz Ali, *et al.*, (2018) memperoleh hasil positif signifikan antara berbagi pengetahuan dan perilaku kerja inovatif.

Mohammad Hisyam & Yanju Zhang (2019) menemukan bahwa berbagi pengetahuan positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

8. Pengaruh Iklim Inovatif Terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Berbagi Pengetahuan Sebagai Variabel Pemediasi

Ada banyak literatur yang membahas tentang perilaku kerja inovatif tetapi hanya sedikit yang menyelidiki tentang efek mediasi dari berbagi pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif. Beberapa penelitian menggunakan berbagi pengetahuan sebagai mediasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh Metha Aurum ZA, dkk., (2022) menyatakan berbagi pengetahuan dan iklim organisasi secara simultan dapat mempengaruhi tingkat perilaku kerja inovatif individu dengan faktor pribadi dan organisasi mempengaruhi bagaimana karyawan akan berbagi pengetahuan dan inovasi pada sektor industri pariwisata. Kim & Lee (2013) menemukan bahwa dua jenis perilaku pengetahuan (mengumpulkan pengetahuan dan menyumbangkan pengetahuan) sepenuhnya memediasi hubungan antara orientasi tujuan dan perilaku inovatif layanan karyawan.

Menggunakan berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi menjadi perantara antara variabel eksogen (iklim inovatif) terhadap

variabel endogen (perilaku kerja inovatif). Berbagi pengetahuan sebagai proses antara variabel eksogen dan variabel endogen.

B. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian yang penulis lakukan pada karyawan BRI Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman, maka diperlukan penelitian serupa yang telah dilakukan sebelumnya agar dapat dilihat dan diketahui apakah penelitian ini mendukung atau tidak penelitian sebelumnya yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Penelitian dan Temuan	Judul	Variabel		Hasil
			Endogen	Eksogen	
1.	Thierry Volery & Liudmila Tarabashkina (2021)	<i>The impact of organizational support, employee creativity and work centrality on innovative work behavior</i>	<i>Innovative work behavior</i>	<i>Organizational support, Employee creativity, Work centrality</i>	Iklim organisasi memiliki hubungan signifikan dengan perilaku kerja inovatif.
2.	Chien Yu, Tsai-Fang Yu, and Chin-Cheh Yu (2013)	<i>Knowledge Sharing, Organizational Climate, and Innovative Behavior: A Cross-Level Analysis Of Effects</i>	<i>Innovative behavior</i>	<i>Organizational Climate, Knowledge Sharing,</i>	Iklim inovasi organisasi signifikan dengan perilaku inovatif karyawan dan signifikan juga dengan berbagi pengetahuan.
3.	Michael L. A. Hsu (2015)	<i>The Cross-Level Mediating Effect of</i>	<i>Innovative Behavior</i>	<i>Psychological Capital, Organizational Innovation</i>	Hasil menunjukkan bahwa iklim inovasi

		<i>Psychological Capital on the Organizational Innovation Climate- Employee Innovative Behavior Relationship</i>		<i>Climate</i>	signifikan terhadap perilaku inovatif dengan efek mediasi dari <i>Psychological Capital</i>
4.	Roy Shanker, Ramudu Bhanugopan, B.I.J.M. van der Heijen , Mark Farrel (2017)	<i>Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior</i>	<i>Innovative work behavior</i>	<i>Organizational climate for innovation</i>	Iklim inovasi organisasi signifikan dan positif terhadap IWB.
5.	Thanuja Ariyasinghe Asurakkody & Sang Hee (2020)	<i>Effect of Knowledge Sharing on Innovative work Behavior among Nursing Student: Mediating role of Self-Leadership.</i>	<i>Innovative work behavior</i>	<i>Knowledge Sharing</i>	Berbagi pengetahuan signifikan dengan perilaku kerja inovatif.
6.	Hafiz Ali Hasan, jwad Asif, Nouman Wakar, Sidra Khalid, Sayyid Khawar Abbas (2018)	<i>The Impact of Knowledge Sharing On Innovative Work Behavior</i>	<i>Innovative work behavior</i>	<i>Knowledge Sharing</i>	Berbagi pengetahuan signifikan dengan perilaku inovatif karyawan.
7.	Mohammad Hisyam Selamat & Yanju Zhang (2019)	<i>Organizational Climate and Knowledge Sharing towards Employees Innovative Behavior in Design</i>	<i>Innovative work behavior</i>	<i>Knowledge Sharing</i>	Berbagi pengetahuan signifikan dengan perilaku inovatif karyawan.

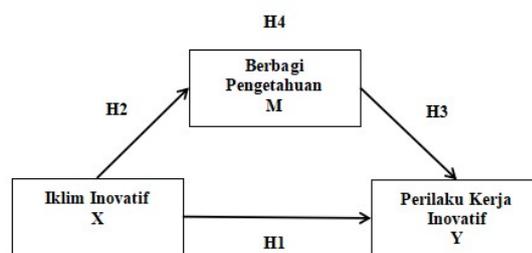
		<i>Industry.</i>			
8.	Nawal Abdalla Adam (2022)	<i>Employees' Innovative Work Behavior and Change Management Phases in Government Institutions: The Mediating role of Knowledge Sharing</i>	<i>Innovative work behavior</i>	<i>Change Management</i>	Berbagi pengetahuan signifikan dan positif sebagai mediasi antara perilaku kerja inovatif dengan manajemen perubahan.
9.	Mohammad Khalid Anser dkk (2019)	<i>Toward Innovative Work Behavior through knowledge management infrastructure capabilities Mediating Role of Functional Flecibility and Knowledge Sharing</i>	<i>Innovative work behavior</i>	<i>Knowledge management infrastructure capabilities, Knowledge Sharing</i>	Berbagi pengetahuan signifikan memediasi hubungan antara <i>knowledge management infrastrucur e capabilities</i> dan perilaku inovatif
10.	Bilal Afsar (2016)	<i>The impact of person-organization fit on innovative work behavior: The Mediating effect of Knowledge Sharing Behavior</i>	<i>Innovative work behavior</i>	<i>Person-organization fit, Knowledge Sharing</i>	Berbagi pengetahuan memediasi hubungan antara <i>person-organization fit</i> dan perilaku inovatif
11.	Mettha, dkk., (2022)	Peran iklim organisasi terhadap perilaku kerja inovatif dengan berbagi pengetahuan sebagai pemediasi	Perilaku kerja inovatif	Iklim organisasi	Iklim organisasi signifikan dan positif terhadap berbagi pengetahuan. Iklim organisasi

					signifikan dan positif terhadap perilaku kerja inovatif. Berbagi pengetahuan signifikan dan positif terhadap perilaku kerja inovatif. Berbagi pengetahuan memediasi hubungan iklim organisasi dan perilaku kerja inovatif.
--	--	--	--	--	--

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu, pengaruh iklim inovatif terhadap perilaku kerja inovatif telah diteliti oleh Thierry Volery, *et al.*, (2021), Chien Yu, *et al.*, (2013), Michael L, *et al.*, (2015), Shanker, *et al.* (2017), Metha, dkk., (2022). Pengaruh berbagi pengetahuan terhadap perilaku kerja inovatif telah diteliti oleh Thanuja, *et al.*, (2020), Hafiz, *et al.*, (2018), Hisyam, *et al.*, (2019), Metha, dkk., (2022). Penelitian yang dilakukan Nawal, (2022), Anser, *et al.*, (2019), Afsar, (2016), Metha, dkk., (2022), penelitiannya menggunakan berbagi pengetahuan sebagai variabel mediasi, penelitiannya tersebut menyatakan bahwa berbagi pengetahuan secara positif dan signifikan dapat digunakan sebagai variabel pemediasi.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini dimaksudkan sebagai konsep dalam menjelaskan dan menunjukkan persepsi keterkaitan antara variabel yang akan diteliti berdasarkan rumusan masalah. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kecenderungan Perilaku Kerja Inovatif pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman yang dipengaruhi oleh Iklim Inovatif dan Berbagi Pengetahuan. Berdasarkan penjelasan diatas dapat disusun kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat bahwa variabel endogen adalah Perilaku Kerja Inovatif (Y), variabel eksogen adalah Iklim Inovatif (X) dan Berbagi Pengetahuan (M) sebagai variabel mediasi.

Iklm inovatif berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif. Iklm inovatif harus menyediakan iklim yang kondusif dan positif. Iklm yang kondusif akan memudahkan karyawan untuk menghasilkan ide-de baru yang kemudian diimplementasikan. Hal ini dikarenakan iklim yang mendukung untuk inovasi karyawan akan menunjang karyawan sebagai individu untuk mencapai kesuksesan bagi perusahaan.

Selain itu perilaku kerja inovatif karyawan juga dapat diperoleh dari kemauan karyawan untuk berbagi pengetahuan. Karyawan diharapkan mau membagikan pengetahuan yang didapatkannya. Berbagi pengetahuan yang dilakukan oleh karyawan diharapkan dapat menghasilkan perilaku inovatif karyawan yang beragam untuk kemajuan organisasi.

Berbagi pengetahuan oleh karyawan kepada sesama rekan kerja akan membuat pengetahuan tersalurkan dengan baik dan kemudian bisa direalisasikan dengan tepat.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis digunakan untuk memberikan jawaban sementara dari rumusan masalah yang telah ada. Berdasarkan latar belakang, kajian teori, rumusan masalah dan kerangka konseptual maka dapat penulis rumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Iklim Inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif karyawan pada BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman.
2. Iklim Inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Berbagi Pengetahuan karyawan pada BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman.
3. Berbagi Pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif karyawan pada BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman.

4. Iklim Inovatif positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif karyawan pada BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dengan Berbagi Pengetahuan sebagai Pemediasi.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Iklim Inovatif terhadap Perilaku Kerja Inovatif karyawan dengan Berbagi Pengetahuan sebagai variabel pemediasi pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman. Untuk menganalisis hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS3). Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Iklim Inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman. Hal ini berarti semakin meningkatnya iklim inovatif maka semakin tinggi juga perilaku kerja inovatif karyawan.
2. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara Iklim Inovatif dengan Berbagi Pengetahuan pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman. Hal ini berarti semakin meningkatnya iklim inovatif karyawan maka semakin tinggi juga berbagi pengetahuan karyawan.
3. Terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif Berbagi Pengetahuan dengan Perilaku Kerja Inovatif pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman. Hal ini berarti semakin meningkatnya berbagi pengetahuan karyawan maka akan semakin tinggi

perilaku kerja inovatif karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru pada BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman.

4. Terdapat pengaruh tidak langsung dan signifikan serta positif antara Iklim Inovatif terhadap Perilaku Kerja Inovatif melalui Berbagi Pengetahuan pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman. Hal ini berarti bahwa apabila Iklim Inovatif yang ada dalam sebuah organisasi itu tinggi, maka akan meningkatkan Berbagi Pengetahuan, serta akan semakin meningkat Perilaku Kerja Inovatif karyawan pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah penulis lakukan pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

- a. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa Iklim Inovatif berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Oleh karena itu, BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman diharapkan selalu memperhatikan apa yang dibutuhkan karyawan dan meningkatkan peluang munculnya ide inovatif. Hal ini diharapkan agar Iklim Inovatif pada BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman lebih meningkat untuk menghasilkan Perilaku Kerja Inovatif pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman. Ketika

karyawan merasakan iklim inovatif pada perusahaan karyawan akan cenderung terlibat untuk menghasilkan ide-ide inovatif.

- b. Berbagi Pengetahuan memiliki pengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Hal ini berarti untuk menghasilkan ide inovatif pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman, ide inovatif tersebut juga diperoleh dari bagaimana karyawan tersebut berbagi pengetahuan melalui indikator membagikan pengetahuan dan mengumpulkan pengetahuan. Karyawan harus lebih sering terlibat dalam membagikan atau memperoleh pengetahuan dari orang lain, atau rekan kerja, dengan tujuan agar pengetahuan tersalurkan, kemudian menghasilkan ide-ide inovatif.

2. Bagi Peneliti yang Akan Datang

- a. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya. Penulis menyarankan untuk meneliti variabel lain yang dapat mempengaruhi Perilaku Kerja Inovatif.
- b. Selain itu, diharapkan pada peneliti selanjutnya menggunakan populasi dan sampel yang lebih luas lagi dengan cara melibatkan beberapa instansi sejenis.

C. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain, penelitian ini hanya menggunakan sampel sebanyak 40 orang pada karyawan BRI Cabang Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman, penulis juga membatasi faktor yang menurut

penulis berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif yaitu Iklim Inovatif dan Berbagi Pengetahuan sebagai variabel pemediasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, N. A. (2022). Employees' Innovative Work Behavior and Change Management Phases in Government Institutions: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Administrative Sciences*, 12(1). <https://doi.org/10.3390/admsci12010028>
- Afsar, B. (2016). The impact of person-organization fit on innovative work behavior: The mediating effect of knowledge sharing behavior. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 29(2), 104–122. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-01-2015-0017>
- Afshar Jalili, Y., & Salempour, F. (2020). Group organizational citizenship behavior and knowledge sharing: The moderating role of workgroup emotional climate. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(1), 117–135. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2018-0117>
- Ainulisany, M. A. Z., & Radikun, T. B. S. (2022). Peran Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan Perilaku Berbagi Pengetahuan Sebagai Mediasi (Studi Kasus Pada Industry Pariwisata). *Efektor*, 9(1), 87-100.
- Anderson, N.R. & West, M.A. (1998). “Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory”. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 19 (3): 235-258.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Anser, M. K., Yousaf, Z., Khan, A., & Usman, M. (2020). Towards innovative work behavior through knowledge management infrastructure capabilities: Mediating role of functional flexibility and knowledge sharing. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 461–480. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0250>
- Akram, M., Ilgan, A., Ozu-Cengiz, O., & SHAH, A. A. (2017). Quality of School Work Life of Public School Teachers: Cases from Turkey and Pakistan. *Journal of Education and Educational Development*, 4(2), 244. <https://doi.org/10.22555/joeed.v4i2.1366>
- Akhavan, P., Hosseini, S. M., Abbasi, M., & Manteghi, M. (2015). Knowledge-sharing determinants, behaviors, and innovative work behaviors: An integrated theoretical view and empirical examination. *Aslib Journal of Information Management*, 67(5), 562–591. <https://doi.org/10.1108/AJIM-02->

2015-0018

- Asurakkody, T. A., & Kim, S. H. (2020). Effects of knowledge sharing behavior on innovative work behavior among nursing Students: Mediating role of Self- leadership. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 12, 100190. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100190>
- Bandura, A. (1977). *a. Self-Efficacy: Toward a unifying theory of behavior change*. *Psychological Review*, 84
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). *Organizational Studies Encouraging Knowledge Sharing: The Role of*. <https://doi.org/10.1177/107179190200900105>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Carlucci, D., Mura, M., & Schiuma, G. (2020). Fostering Employees’ Innovative Work Behaviour in Healthcare Organisations. *International Journal of Innovation Management*, 24(2). <https://doi.org/10.1142/S1363919620500140>
- Ceyda, G., & Sevinc, P. (2012). Determination of High Schools Organizational Climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 2947–2950. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.595>
- Cheng, M., Ho, J. S., & Lau, P. M. (2009). Knowledge Sharing in Academic Institutions : a Study of Multimedia University Malaysia, 7(3), 313–324. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/fd95/3dc5d498eb872400a1521d9d0b3679f6fda.pdf>
- Chun-Mei, C., Chien-Hua, S., Hsi-Chi, H., & Su-Chang, C. (2014). Measuring organizational innovative climates in technical institutes and university teachers. *African Journal of Business Management*, 8(19), 842–851. <https://doi.org/10.5897/ajbm2011.1547>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hoote gem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318–330. <https://doi.org/10.1111/caim.12079>
- Detiknews (2022, 29 Juni). “Bank Jatim Raih Penghargaan Indonesia Innovation awards 2022”. <https://news.detik.com/adv-nhl-detikcom/d-6154137/bank-jatim-raih-penghargaan-indonesia-innovation-awards-2022>. Diakses pada 8

Oktober 2022.

- Ellison, N. B., Gibbs, J. L., & Weber, M. S. (2015). The use of enterprise social network sites for knowledge sharing in distributed organizations: The role of organizational affordances. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 103–123. <https://doi.org/10.1177/0002764214540510>
- Etikariena, A. (2020). Pengaruh Knowledge Sharing Behavior terhadap Perilaku Inovatif di Tempat Kerja pada Karyawan PT X dan PT Y. *Journal Psikogenesis*, 7(2), 116–128. <https://doi.org/10.24854/jps.v7i2.1126>
- Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., Swanson, C., Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., & Swanson, C. (1998). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by: National Council on Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal of Marriage and Family*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Ghozali, Imam. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi Keempat. Badan Penerbit UNDIP. Semarang.
- Hakimian, F., Farid, H., Ismail, M.N. and Nair, P.K. (2016) Importance of Commitment in Encouraging Employees' Innovative Behaviour. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8, 70-83. <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2015-0054>
- Hassan, H. A., Asif, J., Waqar, N., Khalid, S., & Abbas, S. K. (2018). The Impact of Knowledge Sharing On Innovative Work Behavior. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 6(5), 2348–7186. <https://ssrn.com/abstract=3509708>
- Hidayat, A. S., Setiawan, Y., Alwi, M., & Nurdiana, E. (2018). Peran Perilaku Inovatif Sebagai Variabel Intervening antara Knowledge Creation dan Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ecodemica*, 2(2), 203. <https://ejournal.bsi.ac.id/ejournal/index.php/ecodemica/article/view/4090/202-212>
- Hisyam Selamat, M., & Zhang, Y. (2019). Organizational Climate and Knowledge Sharing towards Employees' Innovative Behavior in Design Industry. *International Journal of Business and Management*, 14(9), 76. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n9p76>
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>

- Hsu, M. L. A., & Chen, F. H. (2017). The Cross-Level Mediating Effect of Psychological Capital on the Organizational Innovation Climate–Employee Innovative Behavior Relationship. *Journal of Creative Behavior*, 51(2), 128–139. <https://doi.org/10.1002/jocb.90>
- Hughes, M., Rigtering, J. P. C., Covin, J. G., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2018). Innovative Behaviour, Trust and Perceived Workplace Performance. *British Journal of Management*. doi:10.1111/1467-8551.12305 10.1111/1467-8551.12305
- Investor.id (2022, 30 Mei). “18 Bank Raih Penghargaan Bank Terbaik 2022”. <https://investor.id/finance/295207/18-bank-raih-penghargaan-bank-terbaik-2022>. Diakses pada 8 Oktober 2022
- Isaksen, S.G. (2007). “The Situational Outlook Questionnaire: Assessing the Context for Change”. *Psychological Reports*. Vol. 100: 455-466.
- Janssen, O. (2000). “Job Demands, Perceptions of Effort–Reward Fairness and Innovative Work Behaviour”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 73: 287–302.
- Jing, B. & Zhou, X. (2010). “Analyzing Influencing Factors of Organizational Innovative Climate Based on DEMATEL Method”. *IEEE*. China.
- Jong, De, J.P.J. & Den Hartog, D. (2008). “Innovative Work Behavior Measurement and Validation”. *EIM Research Report*. Zoetermeer.
- Jong, J. De, & Hartog, D. Den. (2010). *Measuring Innovative Work Behaviour*. 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547>.
- Jones, Hendri W.U, 2022. “Pengaruh *Professionalism, Innovation*, dan Integrity Terhadap Produktivitas Kerja Kayrawan PT Bank Rakyat Indonesia (PerseroP Tbk Sumatera Barat)”. UNP
- Jung, D.I., Chow, C. & Wu, A. (2003), “The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings”. *The Leadership Quarterly*. Vol. 14: 525–544.
- Kheng, Y.K. & Mahmood, R. (2013). “The Relationship between Pro-Innovation Organizational Climate, Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior: A Study among the Knowledge Workers of the Knowledge Intensive Business Services in Malaysia”. *Business Management Dynamics*. Vol. 2 (8): 15-30.
- Kim, T. T., & Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior.

- International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 324–337.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.04.009>.
- Kleysen, R.F. & Street, C.T. (2001). “Toward A Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior”. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 2 (3): 284-296.
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65–74.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010>.
- Kuo, Y. K., Kuo, T. H., & Ho, L. A. (2014). Enabling innovative ability: Knowledge sharing as a mediator. *Industrial Management and Data Systems*, 114(5), 696–710. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2013-0434>.
- Liu, Y., & Phillips, J. S. (2011). Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. *International Journal of Information Management*, 31(1), 44–52.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.05.002>
- Maqsood Ahmad Sandhu, Ahm Shamsuzzoha, P. H. (2018). 기사 (Article) 와 안내문 (Information) []. *The Electronic Library*, 34(1), 1–5.
- Michna, A. (2018). The mediating role of firm innovativeness in the relationship between knowledge sharing and customer satisfaction in SMEs. *Engineering Economics*, 29(1), 93–103. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.29.1.19027>
- Moolenaar, N.M., Daly, A.J & Slegers, P.J.C. (2010). “Occupying the Principal Position: Examining Relationships between Transformational Leadership, Social Network Position, and Schools’ Innovative Climate”. *Educational Administration Quarterly*. Vol. 46 (5): 623–670.
- Munir, R., Beh, L. (2019). A Construct on Fostering Innovative Work Behavior through Organizational Creative Climate and Knowledge Sharing. *Journal of International Business and Management*, 2(1), 1–10.
- Nguyen, T. P. L., Tran, N. M., Doan, X. H., & Van Nguyen, H. (2020). The impact of knowledge sharing on innovative work behavior of Vietnam telecommunications enterprises employees. *Management Science Letters*, 10(1), 53–62. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.016>
- Phung, V. D., Hawryszkiewicz, I., & Binsawad, M. (2018). Exploring how environmental and personal factors influence knowledge sharing behavior leads to innovative work behavior. In *Lecture Notes in Information Systems and Organisation* (Vol. 26). Springer International Publishing.

https://doi.org/10.1007/978-3-319-74817-7_7

- Pirkkalainen, H., Pawlowski, J. M., Bick, M., & Tannhäuser, A. C. (2018). Engaging in knowledge exchange: The instrumental psychological ownership in open innovation communities. *International Journal of Information Management*, 38(1), 277–287. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.09.006>
- Qammach, N. I. J. (2016). The Mediating Role of Knowledge Sharing on Relationship between IT Capability and IT Support as Predictors of Innovation Performance: An Empirical Study on Mobile Companies in Iraq. *Procedia Economics and Finance*, 39(November 2015), 562–570. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30300-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30300-8)
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M., & Spiller, N. (2014). Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro-level investigation of direct and indirect effects. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 400–414. <https://doi.org/10.1111/caim.12084>
- Riani, C., Siti Astuti, E., & Nayati Utami, H. (2017). PENGARUH ABILITY DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP PERILAKU INOVATIF DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Studi pada Tenaga Pranata Laboratorium Pendidikan (PLP) di Politeknik Negeri Malang). *Profit*, 11(02), 24–33. <https://doi.org/10.21776/ub.profit.2017.011.02.3>
- Scott, S. G., Bruce, R. A., Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). The birth of a century: early color photographs of America. *Choice Reviews Online*, 32(03), 32-1325-32–1325. <https://doi.org/10.5860/choice.32-1325>
- Selamat, M. H., & Zhang, Y. (2019). *Iklm Organisasi dan Berbagi Pengetahuan Terhadap Karyawan Perilaku Inovatif dalam Industri Desain*. 76–90.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Shih, H. A., & Susanto, E. (2011). Is innovative behavior really good for the firm?: Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: moderating roles of perceived distributive fairness. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 111–130. <https://doi.org/10.1108/10444061111126666>
- Schunk, Dale H, (2012). *Teori Teori Pembelajaran Perspektif Pendidikan (terjemahan dari Learning Theoris An Educational Perspektif)*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Edisi Keenam

- Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1979). "Measuring the perceived support for innovation in organizations": Correction to Siegel and Kaemmerer. *Journal of Applied Psychology*, 64(2), 118–118. <https://doi.org/10.1037/h0078047>
- Sukabumi update.com (2022, 29 Juni). "Raih Indonesia Innovation Award 2022, Ini Daftar Inovasi yang Dilahirkan bank bjb". <https://sukabumiupdate.com/posts/102284/raih-indonesia-innovation-award-2022-ini-daftar-inovasi-yang-dilahirkan-bank-bjb>. Diakses pada 8 Oktober 2022.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Van der Vegt, G.S., E. Van de Vliert & Huang, Xu. (2005). "Location-Level Links between Diversity and Innovative Climate Depend on National Power Distance". *Academy of Management Journal*. Vol. 48 (6): 1171-1182.
- Volery, T., & Tarabashkina, L. (2021). The impact of organisational support, employee creativity and work centrality on innovative work behaviour. *Journal of Business Research*, 129(September 2019), 295–303. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.049>
- Yanuardianto, E. (2019). Teori Kognitif Sosial Albert Bandura (Studi Kritis Dalam Menjawab Problem Pembelajaran di Mi). *Auladuna : Jurnal Prodi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 1(2), 94-111. <https://doi.org/10.36835/au.v1i2.235>
- Yuan, F. & Woodman, R.W. (2010). "Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations". *Academy of Management Journal*. Vol. 53 (2): 323-342.
- Yu, C., Yu, T. F., & Yu, C. C. (2013). Knowledge sharing, organizational climate, and innovative behavior: A cross-level analysis of effects. *Social Behavior and Personality*, 41(1), 143–156. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.1.143>

LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Permohonan dari Kampus



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN
RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
FAKULTAS EKONOMI**

Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus UNP Air Tawar Padang Telp. 445089
Fax. (0751) 447366, e-mail info@fc.unp.ac.id

Nomor : 3691/UN35.7/TU/2022
Hal : Izin Penelitian

13 Juli 2022

Kepada Yth. Kepala Bank BRI Cab. Lubuk Sikaping.
: Jl. Jend. Sudirman No.48, Pauah, Kec. Lubuk Sikaping,
Kabupaten Pasaman, Sumatera Barat.

Dengan hormat,

Dalam rangka penulisan Tugas Akhir/Skripsi, mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang namanya tersebut di bawah ini :

Nama : Saidah Cholida Sari
BP/NIM : 2018/18059146
Jurusan : Manajemen
Prodi / Keahlian : Manajemen S1/ Sumber Daya Manusia

Bermaksud akan melakukan Observasi pada Instansi yang Bapak/Ibu pimpin, mengenai : Pengaruh Iklim Organisasional Terhadap Perilaku Inovatif Dengan Berbagi Pengetahuan Sebagai Variabel Mediasi.

Selama 1 Bulan

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka kami mohon kiranya Bapak/Ibu dapat memberikan izin kepada mahasiswa kami untuk melakukan Observasi dimaksud.

Atas bantuan dan kerjasamanya, kami sampaikan terima kasih.



a.n. Dekan
Wakil Dekan I,

Dr. Marwan, S.Pd, M.Si
NIP. 19750309 200003 1 002

Lampiran 2. Surat Izin Penelitian



Model 54

PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk
KANTOR CABANG

Jl. Jenderal Sudirman No. 48 Lubuk Sikaping – 26313 Telepon (0753) 20065 – 20436
Facsimile (0753) 20435 Email : c0269@brn.co.id

Nomor : B.1432 KC.III/LYI/07/2022

Lubuk Sikaping, 15 Juli 2022

Kepada Yth.
Bpk. Dr. Marwan S.pd, M.Si
Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang
Di.
Padang

Surat Universitas Negeri Padang Fakultas EkonomicoNo.3691/UN35.7/TU/2022 Tanggal 13 Juli 2022

Menunjuk surat diatas perihal Izin Penelitian Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang al :

Nama Peneliti : Saidah Cholida Sari
BP/Nim : 2018/18059146
Jurusan : Manajemen
Prodi/ Keahlian : Manajemen S1/Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Inovatif Dengan Berbagai Pengetahuan Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Bank BRI Cabang Lubuk Sikaping.
Jumlah Koresponden : 40 Org

Sehubungan dengan hal tersebut diatas dapat kami sampaikan kepada Bpk/Ibu bahwa pada Prinsipnya kami **memberikan izin** kepada Sdr . Saidah Cholida Sari untuk melakukan penelitian di Bank Rakyat Indonesia Cabang Lubuk Sikaping dengan ketentuan :

1. Tidak melakukan penelitian data nasabah
2. Tidak menjadikan nasabah sebagai bahan penelitian
3. Tidak melanggar kode etik perusahaan
4. Tidak Mengganggu pekerjaan Pegawai
5. Dan hal lain yang berhubungan dengan perusahaan
6. Penelitian hanya dilakukan untuk pekerja BRI Cabang Lubuk Sikaping dengan berupa Angket.

Demikian disampaikan untuk menjadi perhatian, atas pengertian Bpk/Ibu kami ucapkan terima kasih.

PT.BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk.
KANTOR CABANG

Fajar Masrun Chandra Setiawan
Pemimpin Cabang

Tembusan :
Arsip

Lampiran 3. Kuisioner Penelitian

DATA RESPONDEN

A. Identitas Diri

Petunjuk Pengisian

Berikan tanda *checklist* (√) pada satuan jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/I anggap paling tepat untuk setiap jawaban yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

1. Jenis Kelamin

Laki-laki

Perempuan

2. Usia

≤ 25 tahun

26-35 tahun

36-45 tahun

46-55 tahun

≥ 56 tahun

3. Pendidikan Terakhir

SMA/Sederajat

Diploma (DI/DIII)

Sarjana (S1)

Pascasarjana (S2 & S3)

4. Masa Kerja

0-1 tahun | 1-3 tahun

3-5 tahun | 5-10 tahun

10-20 tahun |

Divisi / Bidang Bagian Tugas :

B. Petunjuk Pengisian Angket

Pilihlah salah satu jawaban yang dianggap paling tepat dari alternatif jawaban yang tersedia menurut pendapat Bapak/Ibu dan beri tanda *checklist* (✓) pada pilihan jawaban tersebut.

STS = Sangat Tidak Setuju
 TS = Tidak Setuju
 N = Netral
 S = Setuju
 SS = Sangat Setuju

Perilaku Kerja Inovatif (Y)						
No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
	<i>Opportunity Exploration</i>	1	2	3	4	5
1.	Saya selalu memberi perhatian pada isu-isu menarik di luar pekerjaan rutin sehari-hari					
2.	Saya selalu berfikir mengenai bagaimana suatu hasil kerja dapat ditingkatkan					
	<i>Idea generation</i>	1	2	3	4	5
3.	Saya selalu mencari metode dan cara kerja baru yang lebih baik					
4.	Saya selalu menghasilkan solusi yang original dalam menyelesaikan masalah					
5.	Saya selalu menemukan cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik					
	<i>Idea Championing</i>	1	2	3	4	5
6.	Saya selalu membuat rekan-rekan tim menjadi antusias terhadap gagasan-gagasan baru saya					
7.	Saya selalu berusaha meyakinkan orang lain untuk mendukung gagasan baru saya					
	<i>Idea Implementation</i>	1	2	3	4	5
8.	Saya selalu menjelaskan gagasan inovatif secara jelas pada lingkungan kerja					
9.	Saya selalu memberi kontribusi pada penerapan gagasan baru di tempat kerja					
10.	Saya selalu berupaya mengembangkan gagasan baru saya					

Sumber : De jong dan den Hortog, (2010)

Iklm Inovatif (X)						
No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS

Iklm Inovatif (X)						
No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
	<i>Vision</i>	1	2	3	4	5
1.	Kami sepaham dan setuju dengan sasaran tim					
2.	Kami benar-benar memahami sasaran tim					
3.	Kami berkomitmen mencapai sasaran tim					
4.	Sasaran tim bernilai bagi organisasi secara keseluruhan					
	<i>Participate Safety</i>	1	2	3	4	5
5.	Kami memiliki kebersamaan dalam bersikap					
6.	Kami memastikan masing-masing anggota tim mendapat informasi seputar pekerjaan					
7.	Kami saling mengerti dan menerima satu sama lain					
	<i>Task Orientation</i>	1	2	3	4	5
8.	Kami benar-benar berupaya untuk membagikan informasi kepada seluruh anggota tim					
9.	Kami selalu siap dengan pertanyaan yang mendasar					
10.	Kami secara kritis menilai kelemahan maupun potensi					
	<i>Support for innovation</i>	1	2	3	4	5
11.	Kami saling memberi saran dalam membangun ide					
12.	Kami berupaya mencari cara baru dalam melihat persoalan					
13.	Kami meluangkan waktu untuk mengembangkan ide					
14.	Kami saling membantu dalam mengembangkan dan mengaplikasikan suatu ide/gagasan					

Sumber : Anderson & west, (1998)

Berbagi Pengetahuan (Z)						
No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
	<i>Knowledge Donating</i>	1	2	3	4	5
1.	Ketika saya mempelajari sesuatu keahlian/pengetahuan yang baru, saya memberi tahu rekan kerja saya tentang hal itu.					
2.	Saya berbagi informasi dengan rekan kerja saya.					
3.	Saya pikir penting bahwa rekan kerja saya					

Berbagi Pengetahuan (Z)						
No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
	tahu apa yang saya lakukan					
4.	Saya secara teratur memberi tahu rekan kerja saya apa yang saya lakukan					
	<i>Knowledge Collecting</i>	1	2	3	4	5
5.	Ketika saya membutuhkan pengetahuan tertentu, saya akan bertanya kepada rekan kerja saya.					
6.	Saya senang diberi tahu tentang apa yang diketahui rekan kerja saya.					
7.	Saya bertanya kepada rekan kerja saya tentang kemampuan mereka, ketika saya perlu mempelajari sesuatu.					
8.	Ketika rekan kerja saya pandai dalam suatu hal, saya meminta mereka untuk mengajari saya bagaimana melakukannya.					

Sumber : De Vries *et al.*, 2006

Lampiran 4. Karakteristik Responden

a. Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Laki-laki	24	60%
2.	Perempuan	16	40%
Jumlah		40	100%

b. Berdasarkan Umur

No.	Umur	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	≤ 25 tahun	2	5%
2	26-35 tahun	17	42.5%
3	36-45 tahun	14	35%
5	46-55 tahun	7	17.5%
Jumlah		40	100%

c. Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Diploma (DI/DIII)	1	3%
2	Sarjana (S1)	39	97%
Jumlah		40	100%

d. Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	1-3 tahun	1	2.5%
2	3-5 tahun	2	5%
3	5-10 tahun	25	62.5%
4	10-20 tahun	12	30%
Jumlah		40	100%

Lampiran 5. Distribusi Frekuensi Variabel

a. Distribusi Frekuensi Perilaku Kerja Inovatif

No	Indikator	Skor Total	Rerata (Mean)	TCR	Keterangan
1	<i>Opportunity Exploration</i>	495	4,13	83%	Tinggi
2	<i>Idea Generation</i>	318	3,98	80%	Cukup
3	<i>Idea Championing</i>	484	4,03	81%	Tinggi
4	<i>Idea Implementation</i>	317	3,96	79%	Cukup
Total		1614	16,10	32%	
Akumulasi Rata-Rata Skor			4,02	80%	Cukup

b. Distribusi Frekuensi Iklim Inovatif

No	Indikator	Skor Total	Rerata (Mean)	TCR	Keterangan
1	<i>Vision</i>	632	3,95	79%	Cukup
2	<i>Participate Safety</i>	641	4,01	80%	Cukup
3	<i>Task Orientation</i>	476	3,97	79%	Cukup
4	<i>Support for innovation</i>	481	4,01	80%	Cukup
Total		2230	15,93	319%	
Akumulasi Rata-Rata Skor			3,98	80%	Cukup

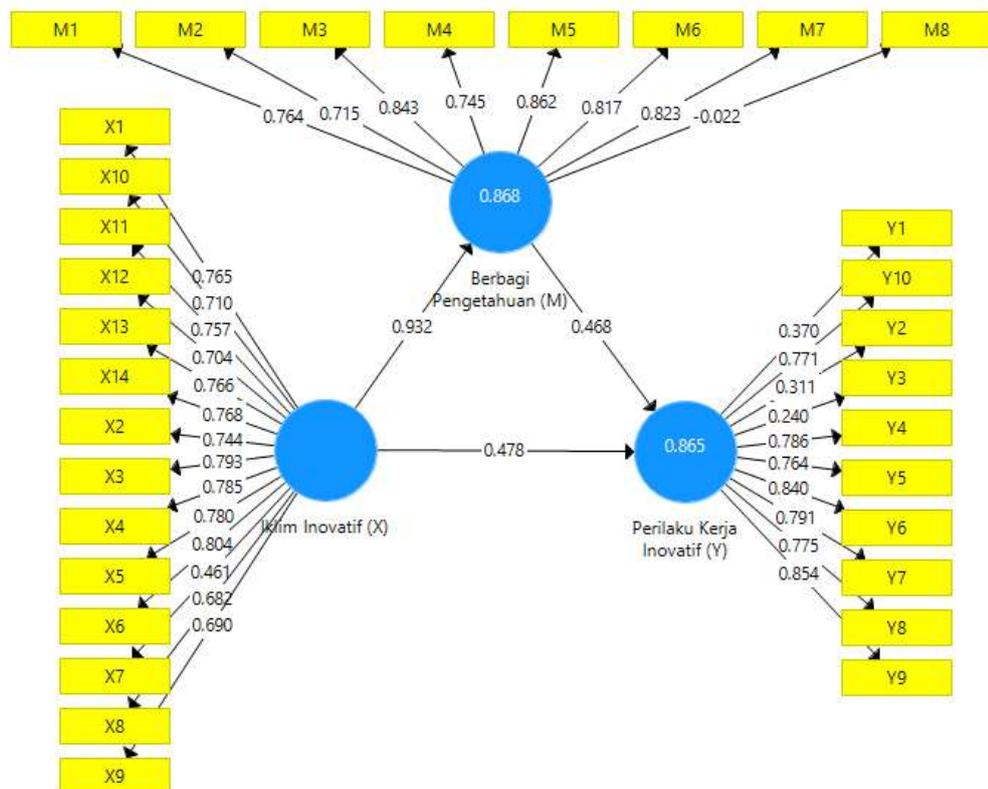
c. Dsitribusi Frekuensi Berbagai Pengetahuan

No	Indikator	Skor Total	Rerata (Mean)	TCR	Keterangan
1	<i>Knowledge Donating</i>	647	4,04	81%	Tinggi
2	<i>Knowledge Collecting</i>	640	4,00	80%	Cukup
Total		1287	8,04	161%	
Akumulasi Rata-Rata Skor			4,02	80%	Cukup

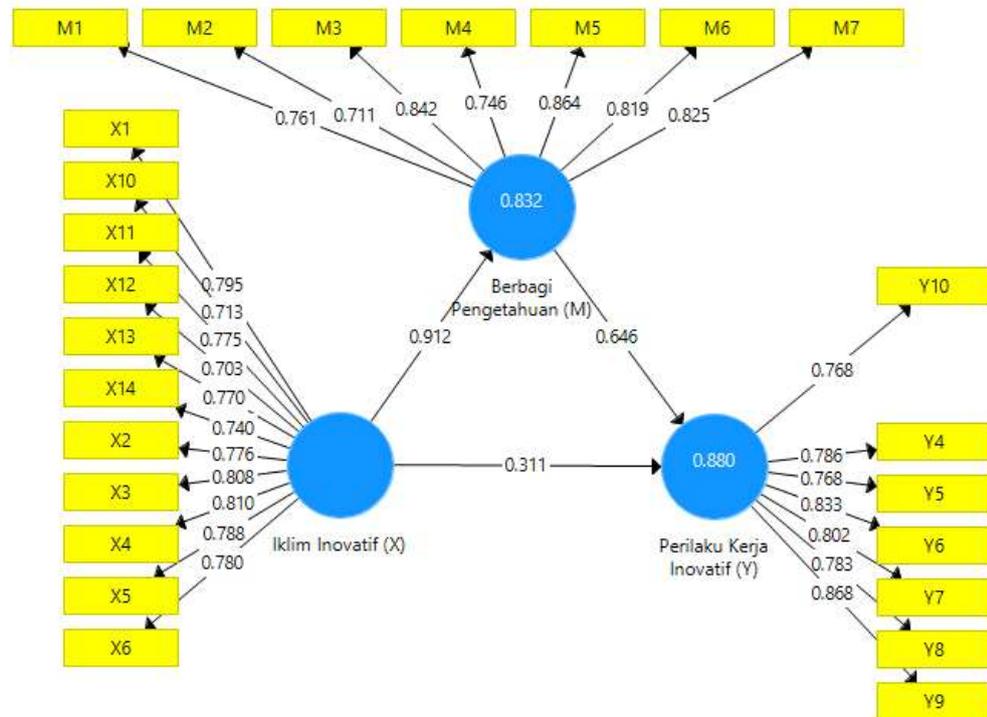
Lampiran 6. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.69529410
Most Extreme Differences	Absolute	.070
	Positive	.070
	Negative	-.065
Test Statistic		.070
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Lampiran 7. Outer Model Awal



Lampiran 8. Outer Model Akhir



Lampiran 9. Outer Loading Awal dan Akhir

a. Outer Loading Awal

	Berbagi Penegtahuan	Iklm Inovatif	Perlaku Kerja Inovatif
M1	0,764		
M2	0,715		
M3	0,843		
M4	0,745		
M5	0,862		
M6	0,817		
M7	0,823		
M8	-0,022		
X1		0,765	
X10		0,710	
X11		0,757	
X12		0,704	
X13		0,766	
X14		0,768	
X2		0,744	

X3		0,793	
X4		0,785	
X5		0,780	
X6		0,804	
X7		0,461	
X8		0,682	
X9		0,690	
Y1			0,370
Y10			0,721
Y2			0,311
Y3			0,240
Y4			0,786
Y5			0,764
Y6			0,840
Y7			0,791
Y8			0,775
Y9			0,854

b. Outer Loading Akhir

	Berbagi Pengetahuan	Iklm Inovatif	Perilaku Kerja Inovatif
M1	0,761		
M2	0,711		
M3	0,842		
M4	0,746		
M5	0,864		
M6	0,819		
M7	0,825		
X1		0,795	
X10		0,713	
X11		0,775	
X12		0,703	
X13		0,770	
X14		0,740	
X2		0,776	
X3		0,808	
X4		0,810	
X5		0,788	
X6		0,780	
Y10			0,768

Y4			0,786
Y5			0,768
Y6			0,833
Y7			0,802
Y8			0,783
Y9			0,868

Lampiran 10. Cross Loading Awal dan Akhir

a. Cross Loading Awal

	Berbagi Pengetahuan	Iklim Inovatif	Perilaku Kerja Inovatif
M1	0,764	0,700	0,672
M2	0,715	0,672	0,649
M3	0,843	0,768	0,854
M4	0,745	0,705	0,771
M5	0,862	0,800	0,681
M6	0,817	0,756	0,721
M7	0,823	0,790	0,732
M8	-0,022	-0,028	-0,003
X1	0,697	0,765	0,729
X10	0,704	0,710	0,682
X11	0,751	0,757	0,696
X12	0,587	0,704	0,553
X13	0,649	0,766	0,642
X14	0,682	0,768	0,652
X2	0,655	0,744	0,692
X3	0,806	0,793	0,691
X4	0,758	0,785	0,743
X5	0,668	0,780	0,720
X6	0,729	0,804	0,763
X7	0,544	0,461	0,465
X8	0,621	0,682	0,668
X9	0,665	0,690	0,625
Y1	0,142	0,259	0,370
Y10	0,745	0,705	0,771
Y2	0,123	0,256	0,311
Y3	0,111	0,143	0,240
Y4	0,745	0,764	0,786
Y5	0,655	0,757	0,764

Y6	0,742	0,808	0,840
Y7	0,767	0,688	0,791
Y8	0,709	0,650	0,775
Y9	0,843	0,768	0,854

Cross Loading Akhir

	Berbagi Pengetahuan	Iklm Inovatif	Perilaku Kerja Inovatif
M1	0,761	0,655	0,686
M2	0,711	0,609	0,660
M3	0,842	0,734	0,868
M4	0,746	0,709	0,768
M5	0,864	0,809	0,708
M6	0,819	0,763	0,746
M7	0,825	0,791	0,734
X1	0,699	0,795	0,741
X10	0,705	0,713	0,674
X11	0,751	0,775	0,710
X12	0,589	0,703	0,535
X13	0,649	0,770	0,648
X14	0,680	0,740	0,648
X2	0,656	0,776	0,693
X3	0,806	0,808	0,710
X4	0,760	0,810	0,744
X5	0,668	0,788	0,725
X6	0,728	0,780	0,756
Y10	0,746	0,709	0,768
Y4	0,747	0,793	0,786
Y5	0,656	0,769	0,768
Y6	0,741	0,788	0,833
Y7	0,765	0,651	0,802
Y8	0,706	0,597	0,783
Y9	0,842	0,734	0,868

Lampiran 11. Hasil Uji PLS

a. Construct Reliability dan Validity (Data Akhir)

	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability	AVE
Berbagi Pengetahun	0,904	0,907	0.924	0,636
Iklm Inovatif	0,931	0,933	0.941	0,593
Perilaku Kerja Inovatif	0,907	0,909	0.926	0,643

	<i>R-square</i>
Perilaku Kerja Inovatif	0.880
Berbagi Pengetahuan	0.832

Lampiran 12. Tabulasi Penelitian

a. Perilaku Iklm Inovatif

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
1	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4
2	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3
6	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
7	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3
8	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3
9	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
10	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4
11	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
12	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4
13	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
14	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3
15	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
16	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
17	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4

18	4	5	5	3	3	4	3	4	3	3
19	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3
20	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
21	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	3	4	4	4	3	4	5	3	4	4
24	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5
25	3	3	3	5	4	4	4	5	5	5
26	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
27	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3
28	4	3	3	5	4	3	3	4	4	4
29	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4
30	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3
31	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5
32	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
33	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5
34	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4
35	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
36	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
37	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
38	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
39	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4

b. Iklim Inovatif

No	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14
1	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5
2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4
6	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
7	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
8	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
9	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	5	5
10	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
11	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5
12	3	3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
14	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4

15	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
17	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3
18	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4
19	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3
20	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
21	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
22	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
23	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	4
24	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5
25	5	4	5	5	4	4	4	4	3	5	5	3	4	4
26	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5
27	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	5	4	4
28	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	3
29	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4
30	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
31	4	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	5	4
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
33	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5
34	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
35	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4
36	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
37	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
38	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	4

c. Berbagi Pengetahuan

No	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
1	5	4	5	4	5	4	5	5
2	4	4	4	4	5	5	5	5
3	4	4	4	4	3	3	3	4
4	3	3	3	3	3	3	3	5
5	4	4	3	3	4	3	4	3
6	4	4	3	4	3	3	3	4
7	4	4	4	3	4	4	4	3
8	3	4	3	3	3	4	3	3
9	5	5	3	3	5	3	4	4
10	5	5	5	4	5	5	5	5
11	5	5	4	5	5	5	5	5
12	5	5	5	4	4	4	4	4
13	4	4	4	5	4	4	4	3

14	4	4	4	3	3	3	3	4
15	4	4	3	3	4	5	4	3
16	3	3	3	3	3	3	4	4
17	3	3	3	4	3	3	3	5
18	3	4	3	3	3	3	3	4
19	4	4	4	3	3	3	3	5
20	5	5	4	4	5	5	5	3
21	4	4	5	5	5	4	5	5
22	4	4	4	4	3	3	4	4
23	5	3	4	4	5	5	4	3
24	5	5	5	5	5	4	5	4
25	4	5	5	5	5	5	4	3
26	5	5	5	5	5	5	4	3
27	4	4	3	3	3	3	4	3
28	3	4	4	4	5	5	4	3
29	4	4	4	4	3	4	5	4
30	3	4	3	3	3	3	4	5
31	3	4	4	5	4	4	5	4
32	3	3	3	4	3	3	3	3
33	4	5	4	5	4	5	5	3
34	5	5	5	4	5	5	5	4
35	5	4	4	5	5	5	5	4
36	4	4	5	5	5	5	5	3
37	4	5	4	4	3	5	4	5
38	4	4	4	4	4	4	4	4
39	5	5	5	5	5	5	5	4
40	4	4	4	4	3	3	4	3

