

**PENGARUH MODAL INTELEKTUAL DAN MANAJEMEN  
PENGETAHUAN DALAM ADOPSI INOVASI, DIMEDIASI OLEH  
ORIENTASI INOVASI  
(Studi pada Karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero))**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**MUHAMAD HERLAMBAANG MARSUDI**

**NIM. 165030207111134**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS**

**KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

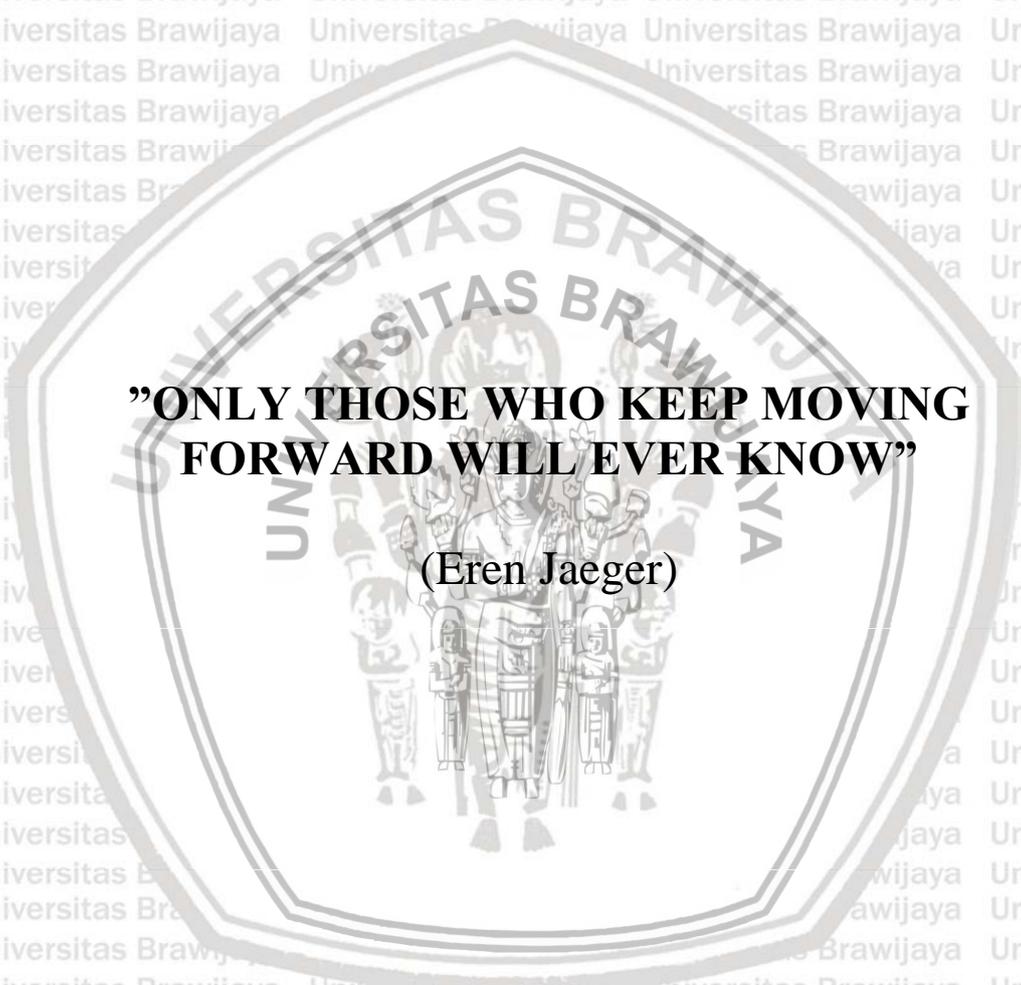
**MALANG**

**2021**

MOTTO

**"ONLY THOSE WHO KEEP MOVING  
FORWARD WILL EVER KNOW"**

(Eren Jaeger)



**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Pengaruh Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan dalam Adopsi Inovasi, Dimediasi oleh Orientasi Inovasi (Studi pada Karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero))

Disusun Oleh : Muhamad Herlambang Marsudi

NIM : 165030207111134

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 04 Mei 2021

Komisi Pembimbing

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing



**Mohammad Iqbal, S.Sos., M.IB., DBA.**  
NIP. 197802102005011002

**Benny Hutahayan, Dr, S.T., M.M.**  
NIP. 20180367041312001

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu

Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 3 Juni 2021

Waktu : 08.00 – 09.00

Skripsi Atas Nama : Muhamad Herlambang Marsudi

Judul: : Pengaruh Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan dalam Adopsi Inovasi, Dimediasi oleh Orientasi Inovasi (Studi pada Karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero))

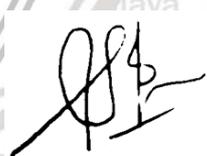
**Dan dinyatakan LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua

Anggota

  
**Mohammad Iqbal, S.Sos., M.IB., DBA.**  
**NIP. 197802102005011002**

  
**Benny Hutahayan, Dr, S.T., M.M.**  
**NIP. 20180367041312001**

Anggota

Anggota

  
**M. Faizal Riza, Dr, S.Sos., M.Si.**  
**NIP. 197509022005011002**

  
**M. Cahyo Widyo Sulisty, SE., MBA.**  
**NIP. 2013048303181001**

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam masalah skripsi ini yang berjudul **“Pengaruh Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan dalam Adopsi Inovasi, Dimediasi oleh Orientasi Inovasi (Studi pada Karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero))”** tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain, untuk mendapat karya atau pendapat yang pernah ditulis serta diterbitkan oleh orang lain. Kecuali secara tertulis yang dikutip dalam naskah ini, kemudian disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur plagiasi atau jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan. Serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 03 Mei 2021



Muhamad Herlambang Marsudi  
165030207111134

## RINGKASAN

Muhamad Herlambang Marsudi, 2021, **Pengaruh Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan dalam Adopsi Inovasi, Dimediasi Oleh Orientasi Inovasi (Studi pada Karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero))**, Mohammad Iqbal, S.Sos., M.IB., DBA., Benny Hutahayan, Dr. S.T., M.M. 133 hal + xiii.

Adopsi inovasi memiliki peran yang penting dalam memperoleh keunggulan kompetitif perusahaan, akan tetapi pengaruh modal intelektual dan manajemen pengetahuan pada adopsi inovasi belum dapat dijelaskan secara mendalam. Penelitian ini berkontribusi pada literatur inovasi pengetahuan dengan menganalisis pemanfaatan aset tidak berwujud, pengetahuan perusahaan dan adopsi inovasi. Penelitian ini juga dapat menjadi literatur untuk membantu memahami faktor-faktor yang memungkinkan perusahaan dengan tingkat kompleksitas yang tinggi untuk memanfaatkan dan memperoleh kesuksesan juga keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan dengan Adopsi Inovasi, dengan Orientasi Inovasi menjadi mediator. Variabel yang digunakan terdiri dari Modal Intelektual (X1) dan Manajemen Pengetahuan (X2) sebagai variabel independen, Orientasi Inovasi (X3) sebagai variabel mediasi dan Adopsi Inovasi (Y) sebagai variabel dependen dengan masing-masing variabel akan diukur dengan indikator. Data Primer penelitian berupa hasil olahan kuesioner yang disebarkan kepada 103 responden. Pernyataan disusun menggunakan skala Likert dengan lima jawaban yaitu: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Cukup Setuju (CS), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS). Teknik analisis data yang digunakan adalah *Metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan aplikasi SmartPLS 3.0 serta bantuan *Microsoft Excel Windows 10*. Berdasar hasil analisis diperoleh bahwa Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan masing-masing berhubungan dan signifikan dengan Adopsi Inovasi jika dimediasi oleh Orientasi Inovasi dengan hasil *R-Squared* sebesar 0,673.

Kata Kunci: Modal Intelektual, Manajemen Pengetahuan, Adopsi Inovasi

## SUMMARY

Muhamad Herlambang Marsudi, 2021, **The Influence of Intellectual Capital and Knowledge Management in Innovation Adoption, Mediated by Innovation Orientation (A Case Study on Employees of PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero))**, Mohammad Iqbal, S.Sos., M.IB., DBA., Benny Hutahayan, Dr. ST, MM 133 pages + xiii.

The innovation adoption has an important role in gaining the company's competitive advantage, but the influence of intellectual capital and knowledge management on innovation adoption has not been explained in depth. This study contributes to the knowledge innovation literature by analyzing the utilization of intangible assets, corporate knowledge and innovation adoption. This research can also be used as literature to help understand the factors that enable companies with a high level of complexity to take advantage of and gain success as well as sustainable competitive advantage.

This study aims to analyze the relationship between Intellectual Capital and Knowledge Management with Innovation Adoption, with Innovation Orientation being the mediator. The variables used consist of Intellectual Capital (X1) and Knowledge Management (X2) as independent variables, Innovation Orientation (X3) as the mediating variable and Innovation Adoption (Y) as the dependent variable with each variable being measured by indicators. The primary data of the research is in the form of processed questionnaires distributed to 103 respondents. The statements are prepared using a Likert scale with five answers, namely: Strongly Agree (SS), Agree (S), Moderately Agree (CS), Disagree (TS) and Strongly Disagree (STS). The data analysis technique used is *the Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) method with the SmartPLS 3.0 application and the help of *Microsoft Excel Windows 10*. Based on the results of the analysis, it is found that Intellectual Capital and Knowledge Management are related and significantly related to Innovation Adoption if mediated by Innovation Orientation with an result *R-Squared* of 0.673.

**Keywords:** Intellectual Capital, Knowledge Management, Innovation Adoption

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan kasih karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan dalam Adopsi Inovasi, Dimediasi oleh Orientasi Inovasi (Studi Pada Karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero))”**. Skripsi merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Ayahanda Marsudi Prayitno dan Ibunda Muna Rashid serta Kakak Adam Marsudi dan Nadira Silvia Marsudi yang selalu mendo'akan, memberikan motivasi, tenaga, dan materinya yang sangat berarti demi kelancaran dan keberhasilan penulis dalam meraih kemenangan baik dunia maupun akhirat.

3. Bapak Prof. Dr. Mochamad Al Musadieg, M.BA selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
4. Bapak Mohammad Iqbal S.Sos, M.IB., DBA selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
5. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.
6. Bapak Mohammad Iqbal, S.Sos, M.IB., DBA dan Dr. Benny Hutahayan., S.T., M.M. selaku Anggota Komisi Pembimbing Skripsi yang bukan hanya memberikan bimbingan dan arahan terhadap skripsi saja, tetapi juga ilmu bermanfaat yang dapat diterapkan di kehidupan penulis.
7. Bapak Muhammad Faisal Riza, Dr., S.Sos, M.Si dan Muhammad Cahyo Widyo Sulisty, SE., M.BA selaku Majelis Penguji Skripsi penulis.
8. Jidi Sofyan Basir yang selalu memberi dukungan motivasi, fasilitas serta materi dalam pelaksanaan perkuliahan penulis.
9. Teman-teman yang telah membantu dalam proses penyusunan skripsi maupun motivasi dan hiburan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
10. Seluruh teman-teman jurusan Administrasi Bisnis 2016 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Terima kasih atas pengetahuan dan pengalamannya.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu kritik dan saran sangat diharapkan demi kesempurnaan skripsi ini.

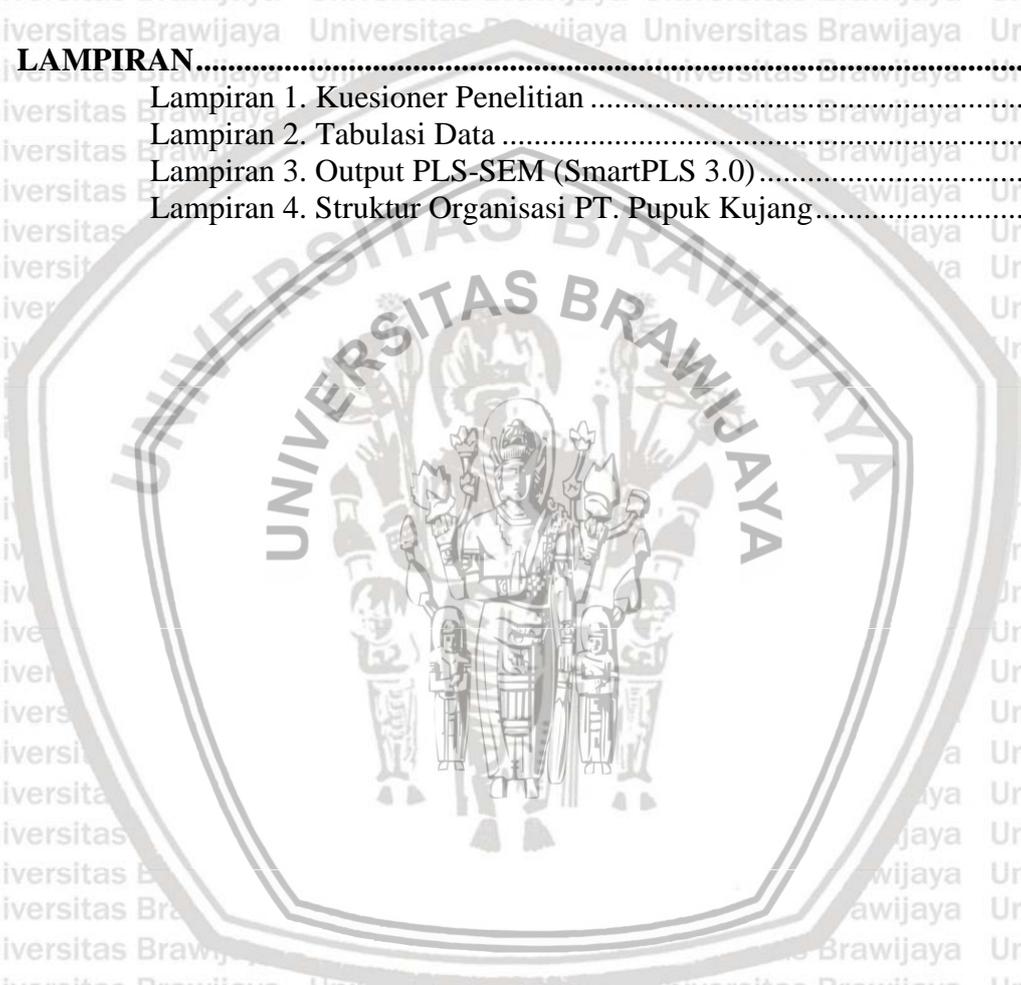
**DAFTAR ISI**

**Halaman**

<b>MOTTO .....</b>	<b>i</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....</b>	<b>iv</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>v</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Kontribusi Penelitian .....	7
E. Sistematika Pembahasan .....	8
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
A. Tinjauan Empiris.....	8
1. Penelitian Terdahulu .....	8
B. Tinjauan Teoritis .....	12
1. <i>Resource-Based View</i> .....	12
2. Modal Intelektual .....	14
3. Manajemen Pengetahuan .....	19
4. Inovasi .....	22
C. Keterkaitan Antar Hubungan Variabel .....	26
1. Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Adopsi Inovasi.....	26
2. Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Adopsi Inovasi ...	27
3. Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Orientasi Inovasi.....	28
4. Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Orientasi Inovasi	28
5. Pengaruh Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan terhadap Adopsi Inovasi yang dimediasi oleh Orientasi Inovasi.....	29

D. Model Konsep dan Model Hipotesis .....	30
1. Model Konsep .....	30
2. Model Hipotesis .....	31
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>33</b>
A. Jenis Penelitian .....	33
B. Lokasi Penelitian .....	33
C. Konsep, Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	34
1. Variabel Penelitian .....	34
2. Konsep .....	35
3. Definisi Operasional .....	36
D. Populasi dan Sampel Penelitian .....	50
1. Populasi .....	50
2. Sampel .....	50
E. Sumber Data, Instrumen dan Skala Pengukuran .....	51
1. Sumber Data .....	51
2. Instrumen .....	52
3. Skala Pengukuran .....	53
F. Teknik Analisis Data .....	54
1. Statistik Deskriptif .....	54
2. Statistik Inferensial .....	54
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>62</b>
A. Gambaran Umum Perusahaan .....	62
1. Riwayat Singkat Perusahaan .....	62
2. Arti Logo Perusahaan .....	63
3. Visi, Misi dan Tata Nilai Perusahaan .....	64
4. Struktur Organisasi .....	64
5. Kegiatan Perusahaan .....	65
6. Sertifikasi .....	66
B. Gambaran Umum Responden .....	66
C. Analisis Statistik Deskriptif .....	69
D. Evaluasi <i>Measurement</i> atau Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	73
1. Uji Validitas Konvergen .....	73
2. Uji Validitas Diskriminan .....	79
3. Uji Reliabilitas .....	83
E. Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	83
1. Analisis <i>Variant</i> ( $R^2$ ) atau Uji Determinasi .....	84
2. Pengujian Hipotesis .....	84
F. Pembahasan .....	88
1. Hubungan Modal Intelektual dengan Adopsi Inovasi .....	88
2. Hubungan Manajemen Pengetahuan dengan Adopsi Inovasi .....	89
3. Hubungan Modal Intelektual dengan Orientasi Inovasi .....	91
4. Hubungan Manajemen Pengetahuan dengan Orientasi Inovasi .....	92
5. Hubungan Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan dengan Adopsi Inovasi yang dimediasi oleh Orientasi Inovasi .....	92

<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	<b>95</b>
A. Kesimpulan .....	95
B. Saran .....	96
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>97</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>101</b>
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian .....	101
Lampiran 2. Tabulasi Data .....	115
Lampiran 3. Output PLS-SEM (SmartPLS 3.0).....	126
Lampiran 4. Struktur Organisasi PT. Pupuk Kujang.....	133



DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
Tabel 1.	Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	10
Tabel 2.	Klasifikasi <i>Intellectual Capital</i> .....	18
Tabel 3.	Definisi Operasional Variabel.....	39
Tabel 4.	Skor Skala Pengukuran .....	53
Tabel 5.	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	66
Tabel 6.	Distribusi Responden Berdasarkan Bagian/Departemen .....	67
Tabel 7.	Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	67
Tabel 8.	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	68
Tabel 9.	Distribusi Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	68
Tabel 10.	Distribusi Frekuensi Variabel Modal Intelektual (X1) .....	69
Tabel 11.	Distribusi Frekuensi Variabel Manajemen Pengetahuan (X2) .....	70
Tabel 12.	Distribusi Frekuensi Variabel Orientasi Inovasi.....	70
Tabel 13.	Distribusi Frekuensi Variabel Adopsi Inovasi.....	72
Tabel 14.	Nilai <i>Loading Factor</i> Iterasi Pertama.....	73
Tabel 15.	Nilai <i>Loading Factor</i> Iterasi Kedua.....	77
Tabel 16.	Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) .....	79
Tabel 17.	Nilai <i>Cross Loading</i> .....	80
Tabel 18.	Nilai Heterotrait-Monotrait (HTMT).....	82
Tabel 19.	Nilai <i>Confidence Intervals Bias Corrected</i> .....	82
Tabel 20.	Nilai <i>Composite Reliability</i> .....	83
Tabel 21.	Nilai <i>R-Squared</i> .....	84
Tabel 22.	Hasil <i>Path Coefficients</i> .....	85
Tabel 23.	Hasil <i>Specific Indirect Effects</i> .....	87

## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
	Gambar 1. Model Konsep .....	30
	Gambar 2. Model Hipotesis .....	31
	Gambar 3. Logo PT Pupuk Kujang .....	64
	Gambar 4. Hasil Model Penelitian .....	85



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Organisasi di era digital telah mengalihkan fokus mereka dari aset berwujud seperti gedung dan peralatan ke sumber daya tidak berwujud yang termasuk didalamnya pengetahuan, teknologi, kompetensi inti, dan inovasi (Obeidat *et al.*, 2016:23-39). Persaingan telah meningkat sedemikian rupa sehingga bergantung pada sumber daya berwujud tidak lagi mencukupi (Komnenic dan Pokrajcic, 2012:106-110; Alrowwad *et al.*, 2017:199-201). Organisasi juga telah menyadari kebutuhan untuk perubahan berkelanjutan dan cepat dalam aktivitas dan sistem manajemen mereka saat mereka menghadapi berbagai tantangan di lingkungan tempat mereka beroperasi (Lee *et al.*, 2013:848-855), seperti perubahan teknologi yang cepat, peningkatan globalisasi dan permintaan pelanggan (Brunold dan Drust, 2012:178-195). Oleh karena itu, melihat hasil penelitian sebelumnya dari banyak peneliti, penulis memutuskan untuk mengangkat tiga topik penting bagi organisasi, yaitu modal intelektual, manajemen pengetahuan dan inovasi.

Modal intelektual atau *intellectual capital* merupakan salah satu sumber daya tidak berwujud yang dimiliki perusahaan. Modal intelektual menggambarkan aset tidak berwujud dari suatu organisasi (Bontis, 2004:13) yang membantu organisasi untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan (Subramaniam dan Youndt, 2005:450-451) dan kinerja perusahaan (Clarke *et al.*, 2011:505-510). Dalam penelitian ini, penulis mempertimbangkan tiga

aspek dari modal intelektual, yaitu *human capital*, *social capital* dan *organizational capital* (Nahapiet dan Ghoshal, 1998:242-246). Ketiga aspek tersebut memiliki karakteristik yang berbeda. *Human capital* mengacu pada individu dalam sebuah perusahaan yang menerapkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan mereka untuk bertindak dengan cara baru (Coleman, 1988:95-100). *Social capital* merupakan hasil interaksi dan kolaborasi antar individu yang berbagi ide (Subramaniam dan Youndt, 2005:243-245; Carmona-Lavado *et al*, 2010:682-684). *Organizational capital* menunjukkan pengalaman dan pengetahuan dari suatu organisasi dalam bentuk manual, struktur dan database suatu organisasi (Subramaniam dan Youndt, 2005:248). Walaupun komponen modal intelektual didefinisikan secara terpisah, modal intelektual harus dianggap sebagai konstruksi multidimensi dengan komponen yang saling bergantung untuk memaksimalkan keuntungannya.

Pengetahuan telah diidentifikasi sebagai elemen penting bagi kelangsungan hidup organisasi di era dinamis dan kompetitif saat ini. Ini menyiratkan bahwa mengelola pengetahuan sama pentingnya bagi organisasi seperti halnya aset lain yang dikelola. Untuk menjadi sukses dan menikmati keunggulan kompetitif, organisasi sangat bergantung pada pengetahuan yang dimilikinya sebagai sumber daya dan faktor penentu keberhasilan bagi organisasi. Alasan semakin pentingnya pengetahuan terletak pada kenyataan bahwa manajemen pengetahuan yang efektif dalam suatu organisasi membawa banyak hasil positif yang mengangkat organisasi menuju kesuksesan. Sastra

menunjukkan bahwa pengetahuan adalah komponen terpenting bagi inovasi dan kesuksesan berkelanjutan (Drucker, 1999:79-82). Pemanfaatan pengetahuan yang efektif dapat menghasilkan produktivitas yang lebih baik, peningkatan kinerja, dan peningkatan kemampuan inovasi (Lin, 2007:320-332). Oleh karena itu, pengetahuan sama pentingnya dengan aset dan sumber daya lain untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi.

Dalam *Resource-based view* (RBV), dijelaskan bahwa sumber daya sebuah perusahaan terdiri dari aset berwujud dan aset tidak berwujud. RBV menyatakan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan harus dicapai dengan faktor internal (sumber daya) tertentu di dalam perusahaan. RBV berfokus pada sumber daya dan kapabilitas yang menentukan kinerja perusahaan. Sumber daya yang terdiri dari aset, keterampilan, dan kemampuan menentukan proses pemberdayaan menuju terciptanya daya saing perusahaan. Dalam RBV, perusahaan tidak dapat berharap untuk membeli atau mengambil keunggulan bersaing berkelanjutan yang dimiliki suatu organisasi lain, karena keunggulan tersebut merupakan sumber daya yang langka, sukar ditiru dan tidak tergantikan (Barney, 1991:120). Sumber daya yang unik dan kemampuan perusahaan memiliki berbagai macam nama, seperti kompetensi yang khas, kompetensi inti, aset tak terlihat, kemampuan inti, kemampuan internal, pengetahuan tertanam, budaya perusahaan, dan kombinasi unik dari pengalaman bisnis (Halawi, *et.al.*, 2005:75-76). Modal intelektual dan manajemen pengetahuan juga merupakan sumber daya yang unik dan sukar ditiru, sebagaimana dijelaskan dalam RBV.

Salah satu proses yang dapat mengaplikasikan modal intelektual maupun pengetahuan guna kelangsungan hidup organisasi adalah adopsi inovasi. Adopsi inovasi merupakan sebuah proses perubahan sosial dengan adanya penemuan baru yang dikomunikasikan kepada pihak lain, kemudian diadopsi oleh masyarakat atau sistem sosial (Soekartawi, 2005:64). Adopsi inovasi merupakan proses mulai dari suatu individu atau organisasi mengetahui suatu inovasi, sampai inovasi tersebut diadopsi (menerima, menerapkan, menggunakan). Proses tersebut dipengaruhi pula oleh sikap suatu organisasi terhadap inovasi atau orientasi inovasi dalam suatu perusahaan. Menurut Mosher, Adopsi dari suatu inovasi tertentu merupakan proses yang ditunjukkan, mempertimbangkan, dan akhirnya menolak atau mempraktekkan inovasi tertentu (Warda, 2017:2). Adopsi dan keputusan-keputusan yang diambil adalah menyangkut perilaku individual. Rogers menjelaskan bahwa pengambilan keputusan untuk sampai pada mengadopsi suatu inovasi baru melalui lima langkah proses, yaitu kesadaran, minat, evaluasi, percobaan, dan penggunaan yang diulangi maupun penolakan (Warda, 2017:2).

Orientasi inovasi merupakan bagian dari budaya yang meliputi: kesediaan menerima ide baru, mendukung ide baru, dan mengalokasikan sumber daya untuk mengimplementasikan ide baru (Cheung *et al.*, 2012:688-690). Orientasi inovasi menunjukkan keterbukaan organisasi terhadap ide-ide baru sebagai bagian dari budaya organisasi dan kecenderungan untuk berubah dengan mengadopsi teknologi baru, sumber daya, keterampilan dan sistem administrasi (Chen *et al.*, 2009:36-40).

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah badan usaha yang seluruhnya atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. BUMN merupakan salah satu pelaku ekonomi dalam sistem perekonomian nasional, di samping badan usaha swasta dan koperasi. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, BUMN, swasta dan koperasi melaksanakan peran saling mendukung berdasarkan demokrasi ekonomi. Berdasarkan peran BUMN yang merupakan salah satu pelaku ekonomi dalam sistem perekonomian nasional, BUMN dirasa penting untuk dilakukan penelitian sebagai gambaran umum di dunia bisnis modern. PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero) merupakan anak perusahaan dari salah satu BUMN yang bergerak di bidang industri kimia (berbagai jenis pupuk, terutama pupuk urea dan bahan kimia lainnya) dan pendukung pertanian di Indonesia.

PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero) sebagai entitas usaha yang bersifat *hybrid organization* memiliki karakteristik melekat sebagaimana ditunjukkan oleh organisasi lain sejenis. *Hybrid organization* bukanlah sebuah organisasi swasta atau privat, melainkan berasal dari kedua pihak tersebut. Dikarenakan perannya yang strategis dan sangat populer pada masa *good governance* dalam rangka menyokong pilar demokrasi, maka *hybrid organization* harus diletakkan sebagai sebuah entitas independen, bukan menjadi bagian dari organisasi swasta maupun organisasi publik. Dengan kompleksitas yang dimiliki BUMN maupun perusahaan yang bersifat *hybrid*

*organization*, akan dibutuhkan adopsi inovasi agar perusahaan dapat bertahan di kompetisi ekonomi yang dinamis ini.

Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara Modal Intelektual, Manajemen Pengetahuan, Orientasi Inovasi, dan Adopsi Inovasi pada PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero) yang merupakan salah satu BUMN di Indonesia. Aspek tersebut banyak menarik perhatian untuk diteliti dalam meningkatkan kinerja BUMN. Namun masih sedikit sekali penelitian yang dapat memaparkan pengaruh antara variabel-variabel tersebut.

Berdasarkan penjabaran di atas penulis ingin melakukan kajian lebih mendalam mengenai pengaruh antara modal intelektual, manajemen pengetahuan, orientasi inovasi dan adopsi inovasi, sehingga judul dalam penelitian ini adalah: **“Pengaruh Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan Dalam Adopsi Inovasi, Dimediasi oleh Orientasi Inovasi (Studi pada Karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero))”**.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Apakah Modal Intelektual berpengaruh signifikan terhadap Adopsi Inovasi pada PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero)?
2. Apakah Manajemen Pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap Adopsi Inovasi pada PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero)?
3. Apakah Modal Intelektual berpengaruh signifikan terhadap Orientasi Inovasi pada PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero)?
4. Apakah Manajemen Pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap Orientasi Inovasi pada PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero)?

5. Apakah Orientasi Inovasi memediasi pengaruh antara Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan terhadap Adopsi Inovasi pada PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero)?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Modal Intelektual terhadap Adopsi Inovasi pada PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero).
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Adopsi Inovasi pada PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero).
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Modal Intelektual terhadap Orientasi Inovasi pada PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero).
4. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Orientasi Inovasi pada PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero).
5. Untuk menganalisis dan menjelaskan Orientasi Inovasi memediasi pengaruh antara Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan terhadap Adopsi Inovasi pada PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero).

### **D. Kontribusi Penelitian**

Diharapkan hasil dari penelitian tentang pengaruh modal intelektual dan manajemen pengetahuan terhadap adopsi inovasi, yang dimediasi oleh orientasi inovasi dapat memberikan kontribusi, baik kontribusi akademis maupun kontribusi praktis, yaitu sebagai berikut:

1. Kontribusi Akademik

- a) Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian dalam studi Ilmu Administrasi Bisnis, khususnya yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia suatu perusahaan.
- b) Sebagai literatur yang dapat dijadikan sebagai rujukan sumber informasi bagi peneliti lain khususnya yang berkaitan dengan adopsi inovasi suatu perusahaan.

## 2. Kontribusi Praktis

- a) Memberikan informasi yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dalam meningkatkan kualitas adopsi inovasi di PT. Pupuk Kujang.
- b) Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran dan wawasan bagi masyarakat maupun PT. Pupuk Kujang.

## E. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini disusun dalam lima bab pembahasan sebagai acuan dalam berfikir secara sistematis, adapun rancangan sistematika pembahasan sebagai berikut:

### BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan gambaran umum isi penelitian yang terdiri dari: latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, sistematika pembahasan.

### BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang berbagai penelitian terdahulu dan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan penelitian yang meliputi pengembangan sumber daya manusia yaitu: *resource-based view*, modal intelektual, manajemen pengetahuan, inovasi, model konsep dan model hipotesis.

### BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep, variabel, definisi operasional dan skala pengukuran, populasi dan sampel, pengumpulan data, pengujian instrument penelitian dan teknik analisis data.

### BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan dan membahas tentang hasil penelitian yang telah dilakukan dengan metode penelitian yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya yang mencakup: gambaran umum perusahaan, gambaran umum responden, hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian.

### BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dari penelitian dan saran dari penulis.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

##### 1. Penelitian Terdahulu

Berikut adalah beberapa hasil dari penelitian terdahulu dengan variabel serupa sebagai data pendukung yang berhubungan dengan penelitian mengenai pengaruh modal intelektual dan manajemen pengetahuan dalam adopsi inovasi, yang dimediasi oleh orientasi inovasi:

a. Mir Dost *et al.*, 2016

Studi ini meneliti dampak langsung dari tiga aspek modal intelektual (*human capital, organization capital dan social capital*) pada generasi dan adopsi inovasi yang berjudul “*The Impact of Intellectual Capital on Innovation Generation and Adoption*”. Sampel pada penelitian ini adalah 318 responden yang merupakan karyawan yang bekerja di suatu perusahaan yang terlibat aktif dalam inovasi, dan setidaknya memiliki satu inovasi yang dihasilkan atau diadopsi.

Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk menganalisis pengaruh *human capital, organizational capital dan social capital* terhadap generasi dan adopsi inovasi. Dengan menggunakan rumus *Cronbach's*, hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel *Human Capital dan Organizational Capital* berpengaruh signifikan terhadap variabel *Innovation Adoption* dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Sementara terdapat pengaruh variabel *social capital* terhadap

*innovation adoption* jika disandingkan dengan variabel yang lain (simultan).

b. Kumar Ravi, 2019

Penelitian yang dilakukan oleh Kumar Ravi (2019) yang berjudul “*Assesing The Impact Of Knowledge Management On Innovation: An Empirical Study*”. Berdasarkan penelitian ini, ditemukan adanya hubungan manajemen pengetahuan yang berkontribusi secara positif untuk berinovasi terhadap kinerja perusahaan di sektor pendidikan. Secara khusus, ditemukan bahwa manajemen pengetahuan secara signifikan dan berpengaruh positif pada efektivitas dan inovasi suatu organisasi.

c. Karina Dwi Oktaviani dan Susilo Toto Rahardjo, 2017

Penelitian yang dilakukan oleh Karina Dwi Oktaviani dan Susilo Toto Rahardjo (2017) yang berjudul “*Pengaruh Modal Intelektual, Kepemimpinan dan Kolaborasi Mitra Bisnis Terhadap Inovasi dan Keunggulan Bersaing*”. Berdasarkan uji hipotesis Modal Intelektual terhadap Inovasi menunjukkan bahwa variabel Modal Intelektual (X1) diperoleh  $t$  hitung sebesar 3,913 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang bernilai kurang dari 0,05, sehingga  $H_0$  ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa secara individu variabel Modal Intelektual (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Inovasi (Y1). Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara Modal Intelektual (X1) terhadap Inovasi (Y1).

d. Rofiaty *et al.*, 2015

Penelitian yang dilakukan Rofiaty *et al.*, (2015) yang berjudul “Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Inovasi, Implementasi Strategi, dan Kinerja Organisasi (Studi pada RS Lavalette Malang)”.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah *knowledge management* mempunyai pengaruh pada inovasi, implementasi strategi, ataupun kinerja organisasi. Jenis metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis yaitu *explanatory research*.

Berdasarkan uji hipotesis *Knowledge Management* terhadap Inovasi menunjukkan bahwa variabel *Knowledge Management* (X1) diperoleh t hitung sebesar 8,5465 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang bernilai kurang dari 0,05, sehingga H0 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa secara individu variabel *Knowledge Management* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Inovasi (Y1).

Jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *Knowledge Management* terhadap Inovasi. Lebih ringkasnya, penulis sajikan ringkasan penelitian terdahulu pada Tabel 1 berikut:

**Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No.	Nama, Tahun, Judul	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Mir Dost <i>et al</i> (2016) “The Impact of Intellectual Capital on Innovation	1. <i>Human Capital</i> 2. <i>Social Capital</i> 3. <i>Organization al Capital</i>	<i>Multiple regression analysis</i>	Hasil menunjukkan bahwa <i>organizational capital</i> memberikan dampak positif yang signifikan terhadap adopsi inovasi. <i>Social capital</i> memberikan

No.	Nama, Tahun, Judul	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
	<i>Generation and Adoption</i>	4. <i>Innovation Generation and Adoption</i>		dampak positif yang signifikan pada <i>innovation generation and adaption</i> . Selain itu, interaksi <i>social capital</i> semakin memperkuat pengaruh <i>organizational capital</i> terhadap <i>innovation adoption</i> . <i>Human capital</i> tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap penciptaan <i>innovation</i> . Namun, interaksi <i>social capital</i> semakin memperkuat dampak <i>human capital</i> pada <i>innovation generations</i> .
2.	<b>Kumar Ravi (2019)</b> <i>“Assesing The Impact Of Knowledge Management On Innovation: An Empirical Study”</i>	1. Manajemen Pengetahuan 2. Inovasi Organisasi	Analisis Kuantitatif dengan SEM	Berdasarkan penelitian ini, ditemukan adanya hubungan manajemen pengetahuan yang berkontribusi secara positif untuk berinovasi terhadap kinerja perusahaan di sektor pendidikan. Secara khusus, ditemukan bahwa manajemen pengetahuan secara signifikan dan berpengaruh positif pada efektivitas dan inovasi suatu organisasi.
3.	<b>Karina Dwi Oktaviani dan Susilo Toto</b>	1. Modal Intelektual (X1)	Statistik deskriptif, uji asumsi klasik,	Dalam penelitian ini hanya dapat membuktikan dua variabel yang dapat

No.	Nama, Tahun, Judul	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
	<b>Rahardjo (2017)</b> “Pengaruh Modal Intelektual, Kepemimpinan, dan Kolaborasi Mitra Bisnis Terhadap Inovasi dan Keunggulan Bersaing”	2. Kepemimpinan (X2) 3. Kolaborasi Mitra Bisnis (X3) 4. Inovasi (Y1) 5. Keunggulan Bersaing (Y2)	regresi linear berganda	mempengaruhi terjadinya inovasi, yaitu modal intelektual (hanya modal manusia) dan kepemimpinan, sedangkan keunggulan bersaing hanya dapat dijelaskan oleh satu variabel, yaitu inovasi.
4.	<b>Rofiaty et al (2015)</b> “Pengaruh Knowledge Management Terhadap Inovasi, Implementasi Strategi, dan Kinerja Organisasi (Studi Pada RS Lavalette Malang)”	1. Knowledge Management (X1) 2. Inovasi (Y1) 3. Implementasi Strategi (Y2) 4. Kinerja Organisasi (Y3)	Statistik deskriptif, uji asumsi klasik, regresi linear berganda	Hasil penelitian membuktikan bahwa Knowledge Management berpengaruh terhadap inovasi dan implementasi strategi, namun inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

(Sumber: Olahan Penulis, 2020)

## B. Tinjauan Teoritis

### 1. Resource-Based View

#### a. Definisi Resource-Based View

*Resource-Based View* (RBV) merupakan teori terapan dari strategi manajemen SDM (*Strategic Human Resources Management*) yang dapat digunakan untuk mengembangkan model-model dan memungkinkan prediksi serta pemahaman terhadap pengaruh dari

praktik-praktik sumber daya pada fungsi organisasi. Namun, sampai sekarang, salah satu dari kekurangan yang paling nyata dari strategi manajemen SDM adalah kurangnya basis teori yang kuat untuk pengkajian fungsi dari strategi tersebut di dalam organisasi yang lebih besar (Mahoney & Deckop, 1986:223-234).

RBV atau pandangan berbasis sumber daya perusahaan merupakan kerangka kerja yang menekankan pada pemahaman sumber-sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan perusahaan (Barney, 1991:99-110). Sumber daya perusahaan dapat meliputi seluruh aset, kapabilitas, proses administrasi, atribut perusahaan, informasi, *knowledge* dan lainnya yang dikendalikan perusahaan dan memungkinkan perusahaan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas (Barney, 1991:99-110). Dalam RBV, perusahaan tidak dapat berharap untuk membeli atau mengambil keunggulan bersaing berkelanjutan yang dimiliki suatu organisasi lain, karena keunggulan tersebut merupakan sumber daya yang langka, sukar ditiru dan tidak tergantikan (Barney, 1991:99-110).

RBV merupakan dasar keunggulan kompetitif organisasi yang utamanya terletak pada sekumpulan aset berwujud atau tidak berwujud perusahaan (Wernerfelt, 1984:462). RBV menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ketika sumber daya dikelola sedemikian rupa sehingga apa

yang dihasilkan sulit untuk ditiru oleh pesaing. Ditambahkan oleh Carmeli bahwa sumber daya yang strategis merupakan aset spesifik dalam organisasi publik dan salah satu aset strategis perusahaan adalah memiliki *human capital* yang strategis (Carmeli, 2004:375-380).

Dari semua pembahasan tentang RBV yang telah dibahas di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa definisi dari RBV adalah teori terapan dari strategi manajemen SDM yang merupakan kerangka kerja yang menekankan pada pemahaman sumber-sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan perusahaan yang ketika sumber dayanya dikelola sedemikian rupa maka yang dihasilkan akan sulit untuk ditiru oleh pesaing karena keunggulan tersebut merupakan sumber daya yang langka, sukar ditiru dan tidak tergantikan.

## 2. Modal Intelektual

Sejumlah ahli berpendapat bahwa modal intelektual mencakup tiga komponen utama yang meliputi modal manusia, modal relasional dan modal struktural. Tovstiga dan Tulugunova menyatakan bahwa modal intelektual terdiri dari dua komponen yaitu modal manusia dan modal struktural (Obeidat *et al.*, 2016:25) Stewart mengkategorikan modal intelektual menjadi modal manusia, modal struktural dan modal pelangan (Hejase *et al.*, 2016:577). Bontis mengklasifikasikan modal intelektual menjadi modal manusia, modal relasional, modal struktural dan kekayaan intelektual (Hejase *et al.*, 2016:577). Beberapa sarjana telah mengganti modal struktural dengan modal organisasi karena dianggap lebih tepat untuk melembagakan pengetahuan, rutinitas,

manual, proses atau sistem yang dimiliki organisasi (Subramaniam & Youndt, 2005:451). Selain itu, Chen menunjukkan bahwa konsep modal relasional mirip dengan modal sosial dan dengan demikian dapat digunakan secara bergantian satu sama lain (Chen *et al.*, 2012:39). Akibatnya, Subramaniam dan Youndt mengemukakan bahwa modal intelektual terdiri dari modal manusia, modal organisasi dan modal sosial (Subramaniam & Youndt, 2005:451). Untuk keperluan skripsi ini, komponen modal intelektual dari *human capital*, *social capital* dan *organizational capital* telah diadopsi untuk mengukur modal intelektual yang akan dijelaskan pada poin-poin berikut:

a. *Human Capital*

*Human Capital* merupakan elemen paling fundamental dalam Modal Intelektual (Hejase *et al.*, 2016:597). *Human capital* didefinisikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimanfaatkan oleh suatu individu (Subraniam & Youndt, 2005:451-452). *Human capital* adalah hasil dari pengetahuan yang dibangun selama bertahun-tahun (Mahoney & Kor, 2015:297). *Human capital* didefinisikan sebagai pengetahuan, *skill* dan pengalaman yang karyawan bawa setelah meninggalkan perusahaan. Pemanfaatan *human capital* secara efisien menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan (Mahoney & Kor, 2015:297).

Penelitian ini berfokus pada *human capital* khusus perusahaan.

*Human capital* khusus perusahaan berkonsentrasi pada pengetahuan, keterampilan dan kemampuan individu dalam perusahaan tertentu, dan

itu berlaku untuk berbagai perusahaan dan industri (Coff & Raffiee, 2015:336). Kreativitas, kecerdasan dan keterampilan karyawan (termasuk keahlian karyawan dalam peran dan fungsinya) merupakan keunggulan *human capital*, yang merupakan sumber utama ide dan pengetahuan baru dalam organisasi (Snell & Dean, 1992:468-469). Dalam penelitian ini, penulis menyimpulkan *human capital* sebagai individu dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan spesifik perusahaan yang menjadi sumber ide dan inovasi baru.

b. *Social Capital*

Literatur tentang *Social Capital* menunjukkan bahwa pada awalnya konsep ini diterapkan untuk menjelaskan sumber-sumber relasional yang terkait dalam hubungan lintas sektoral yang dianggap berguna untuk meningkatkan individu dalam komunitas dan organisasi sosial (Wang *et al.*, 2021:2). Penelitian telah mempertimbangkan *social capital* sebagai sumber daya penting berdasarkan tindakan pendukungnya yang berkisar dari pencapaian pekerjaan individu, penciptaan nilai, operasi bisnis perusahaan, penciptaan pengetahuan baru, hingga kapabilitas inovatif (Mir Dost *et al.*, 2016:677-678).

Gagasan umum tentang *social capital* adalah jaringan hubungan yang mengarah pada manfaat individu atau kolektif dalam organisasi (Dakhli & De Clercq, 2004:110-111). Dalam penelitian ini, penulis mengadaptasi definisi *social capital* sebagai pengetahuan, yang tertanam dalam

organisasi dan dimanfaatkan oleh interaksi antar individu dan jaringan hubungan mereka (Nahapiet dan Ghoshal, 1998:243-245).

Literatur mengidentifikasi tiga sub-dimensi dari *social capital* (Nahapiet dan Ghoshal, 1998:250-251), yaitu:

- 1) Dimensi Struktural menggambarkan posisi seseorang dalam struktur sosial dan tingkat interaksinya dengan orang lain yang mengarah pada manfaat tertentu. Jenis *social capital* ini dapat digunakan untuk mendapatkan informasi pekerjaan atau mengakses sumber daya.
- 2) Dimensi Relasional menjelaskan sifat hubungan yang dibangun individu satu sama lain selama periode interaksi, yang mengacu pada pengembangan kepercayaan, rasa hormat dan persahabatan yang berkembang di antara individu dan mempengaruhi perilaku mereka.
- 3) Dimensi Kognitif adalah kumpulan karakteristik dan kode bersama atau paradigma bersama yang merupakan dasar dari tujuan kolektif dan perilaku yang sesuai dari suatu sistem sosial.

#### c. *Organizational Capital*

*Organizational Capital* didefinisikan sebagai memori organisasi, yang disimpan dalam database, manual dan paten yang diakses oleh individu untuk mengumpulkan dan mempertahankan pengetahuan organisasi (Carmona-Lavado *et al.*, 2010:683). Memori organisasi mencakup informasi arsip tentang sejarah perusahaan yang mungkin perlu diakses untuk memastikan pengambilan keputusan yang bijaksana (Carmona-Lavado *et al.*, 2010:683). *Organizational capital* ada dalam struktur dan proses organisasi yang berkaitan dengan penyimpanan, pemanfaatan dan pengambilan pengetahuan organisasi (Subramaniam dan Youndt, 2005:455).

Pengetahuan dan keterampilan khusus diperlukan oleh organisasi guna menunjukkan *organizational capital* mereka dan kemudian mengintegrasikannya secara formal agar inovasi terjadi. Proses ini didefinisikan sebagai integrasi pengetahuan yang membutuhkan informasi dan keahlian yang diperlukan untuk menjadi bagian tertanam dari proses organisasi (Barbieri *et al.*, 2021:2-3). Ketika *organizational capital* dipahami sebagai memori organisasi, lebih mudah untuk menghargai bagaimana *organizational capital* digunakan sebagai alat untuk berbagi pengetahuan yang akan tetap ada di perusahaan walaupun karyawan yang memberikan kontribusinya telah meninggalkan organisasi.

*International Federations of Accountants* atau IFAC (1998) mengklasifikasikan *intellectual capital* dalam tiga kategori, yaitu: *Organizational Capital*, *Relational Capital*, dan *Human Capital* dimana *organizational capital* mencakup *intellectual property* dan *infrastructure assets* (Ulum, 2009:30). Berikut ini penjabaran klasifikasi modal intelektual menurut IFAC dalam bentuk Tabel 2.

**Tabel 2. Klasifikasi Intellectual Capital**

<i>Organizational Capital</i>	<i>Relational Capital</i>	<i>Human Capital</i>
<b>Intellectual Property:</b>		
1. Patents	1. Brands	1. Know-how
2. Copyrights	2. Customers	2. Education
3. Design rights	3. Customer loyalty	3. Vocational qualification
4. Trade secret	4. Backlog orders	4. Work-related-knowledge
5. Trademarks	5. Company names	5. Work-related-competencies
6. Service marks	6. Distribution channels	
	7. Business collaborations	

<p><b>Infrastructure Assets:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Management philosophy</li> <li>2. Corporate culture</li> <li>3. Management process</li> <li>4. Information systems</li> <li>5. Networking systems</li> <li>6. Financial relations</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Licensing agreements</li> <li>9. Favourable contracts</li> <li>10. Franchising agreements</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Entrepreneurial spirit, innovativeness, proactive and reactive abilities, changeability</li> <li>7. Psychometric valuation</li> </ol>
---	--	---

Sumber: IFAC, 1998 (Ulum, 2013:191)

### 3. Manajemen Pengetahuan

#### a. Definisi Manajemen Pengetahuan

Pengetahuan bukanlah sekedar informasi. Pengetahuan bersarang bukan di tempat disimpannya informasi, melainkan berada di pengguna informasi yang bersangkutan. Terdapat beberapa hal yang membedakan antara pengetahuan, informasi dan data. Memahami perbedaan antar ketiganya sangatlah penting dalam memahami manajemen pengetahuan. Pengetahuan adalah salah satu kunci kehidupan sebuah organisasi dan telah diidentifikasi sebagai elemen penting untuk kelangsungan hidup organisasi di era yang dinamis dan kompetitif saat ini. Manajemen pengetahuan atau *knowledge management* sama pentingnya bagi suatu organisasi dengan aset lain yang dikelola. Untuk sukses dalam menggapai keunggulan kompetitif, organisasi sangat bergantung pada pengetahuan yang telah menjadi sumber daya dan faktor penentu keberhasilan bagi organisasi (Yi, 2009:65). Alasan meningkatnya

pentingnya pengetahuan terletak pada kenyataan bahwa *knowledge management* yang efektif dalam suatu organisasi membawa banyak hasil positif yang mengangkat kinerja organisasi ke cakrawala kesuksesan. Banyak literatur menunjukkan bahwa pengetahuan adalah acuan yang paling penting bagi inovasi dan kesuksesan berkelanjutan.

*Knowledge management* adalah suatu cara bagi perusahaan untuk mengidentifikasi, membuat, merepresentasikan, mendistribusikan, dan memungkinkan pengadaptasian wawasan dan pengalaman. Wawasan dan pengalaman tersebut terdiri dari pengetahuan, baik yang dimiliki oleh individu maupun pengetahuan yang melekat pada proses atau standar prosedur perusahaan. *Knowledge Management* adalah sebuah seni untuk menciptakan nilai dengan cara meningkatkan aset-aset *intangible* (*leveraging intangible asset*). Aset-aset *intangible* yang dimaksud dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu (Sveiby, 1998:18-21):

- 1) Kompetensi individu yaitu aset *intangible* yang berupa pengetahuan dari orang-orang yang ada dalam organisasi/perusahaan.
- 2) Struktur internal yaitu aset *intangible* yang ada atau melekat dalam struktur internal organisasi/perusahaan seperti misalnya merk, prosedur, paten, sistem dan lain-lain.
- 3) Struktur eksternal yaitu aset *intangible* yang berada di luar struktur organisasi/perusahaan seperti pelanggan, pemasok, rekanan dan lain-lain.

Ketiga jenis aset di atas akan dioptimalkan pemanfaatannya untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi dengan menggunakan pengetahuan yang tercipta pada proses *knowledge management*.

Pemanfaatan aset *intangible* yang berhasil akan meningkatkan nilai organisasi atau perusahaan secara signifikan. Nilai perusahaan dapat meningkat dengan adanya inovasi-inovasi yang dihasilkan melalui proses *knowledge management* yang pada akhirnya dapat mengantarkan perusahaan menjadi pemenang dalam kompetensi bisnis yang terjadi.

Manajemen pengetahuan sebagai proses mengadaptasi pengetahuan yang ada untuk menyelesaikan tantangan bisnis saat ini dan menciptakan solusi baru dengan mempelajari pola dalam pengetahuan yang ada (McAdam, 2000:317). Sebenarnya *knowledge management* adalah bagaimana orang-orang dari berbagai tempat yang berbeda mulai saling berbicara (Setiarso, 2012:5). Manfaat menjadi organisasi yang kaya akan pengetahuan merupakan pemanfaatan yang efektif dan bijaksana untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kinerja, dan meningkatkan kemampuan inovasi (Lin, 2007:315-316). Oleh karena itu, manajemen pengetahuan sama pentingnya dengan aset dan sumber daya lainnya untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi.

Pengukuran manajemen pengetahuan dibagi menjadi tiga aktivitas yang saling bergantung, yaitu: penciptaan sumber daya pengetahuan (*knowledge creation*), berbagi sumber daya pengetahuan (*knowledge sharing*), dan pemanfaatan sumber daya pengetahuan (*knowledge utilization*) (Liao *et al*, 2011:729-730). Oleh karena itu, studi ini mengevaluasi kapabilitas manajemen pengetahuan dengan mengukur sejauh mana organisasi terlibat atau mendukung penciptaan, berbagi, dan

pemanfaatan sumber daya pengetahuan melintasi batas-batas fungsional.

*Knowledge creation* dioperasionalkan dengan bertanya kepada karyawan tentang sejauh mana organisasi terlibat atau mendukung penciptaan sumber pengetahuan melintasi batas-batas fungsional. Sedangkan *knowledge sharing* ditentukan dengan bertanya kepada karyawan tentang sejauh mana organisasi terlibat atau mendukung sharing dan distribusi pengetahuan fungsi individu, yang mungkin juga berlaku lintas batas fungsional lainnya. Terakhir, *knowledge utilization* dioperasionalkan dengan bertanya kepada karyawan tentang sejauh mana organisasi terlibat atau mendukung pemanfaatan pengetahuan melintasi batas-batas fungsional.

#### 4. Inovasi

##### a. Definisi Inovasi

Menurut Rosenfeld inovasi adalah transformasi pengetahuan kepada produk, proses dan jasa baru, tindakan menggunakan sesuatu yang baru (Sutarno, 2012:132). Inovasi adalah kesuksesan ekonomi dan sosial berkat diperkenalkannya cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi input menjadi output yang menciptakan perubahan besar dalam hubungan antara nilai guna dan harga yang ditawarkan kepada konsumen dan/atau pengguna, komunitas, sosietaas dan lingkungan (Vontana, 2009:20).

Inovasi dalam konsep yang luas sebenarnya tidak hanya terbatas pada produk. Inovasi dapat berupa ide, cara-cara ataupun obyek yang

dipersepsikan oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru. Inovasi juga sering digunakan untuk merujuk pada perubahan yang dirasakan sebagai hal baru oleh masyarakat yang mengalami (Suryani, 2008:304).

Inovasi adalah sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis (Hurley and Hult, 1998:45). Inovasi adalah pengenalan dan penerapan dengan sengaja gagasan, proses, produk, dan prosedur yang baru pada unit yang menerapkannya, yang dirancang untuk memberikan keuntungan bagi individu, kelompok, organisasi dan masyarakat luas (Ancok, 2012:34).

b. Orientasi Inovasi

Orientasi inovasi merupakan bagian dari budaya yang meliputi: kesediaan menerima ide baru, mendukung ide baru, dan mengalokasikan sumber daya untuk mengimplementasikan ide baru (Cheung *et al.*, 2012:692). Orientasi inovasi menunjukkan keterbukaan organisasi terhadap ide-ide baru sebagai bagian dari budaya organisasi dan kecenderungan untuk berubah dengan mengadopsi teknologi baru, sumber daya, keterampilan dan sistem administrasi (Chen *et al.*, 2009:40). Orientasi inovasi dikarakteristikan melalui fleksibilitas, pendekatan kustomisasi pada pasar, dan inovasi pada produk, jasa dan strategi (Hills & Hultman, 2011:3). Orientasi inovasi menunjukkan kecenderungan untuk terlibat dan mendukung ide baru, eksperimentasi, dan proses kreatif yang dapat menghasilkan produk, layanan, proses teknologi baru (Rosenbuch *et al.*, 2011:443).

Orientasi inovasi dapat mendorong peningkatan kepuasan karyawan, mendorong munculnya daya kreasi baru, mengurangi perputaran tenaga kerja dan dapat mendorong pengembangan kemampuan inovasi pada perusahaan (Branzei & Vertinsky, 2006:77).

Pengukuran orientasi inovasi dilakukan berdasarkan model pengukuran yang dibagi menjadi lima indikator utama, yaitu: *Innovation Orientation of Strategy* yang terkait dengan fleksibilitas strategi perusahaan; *Innovation Orientation Of Structures* yang terkait dengan struktur yang mengatur inovasi pada perusahaan; *Innovation Orientation of Process* yang terdapat didalamnya hubungan proses bisnis dengan inovasi perusahaan; *Innovation Orientation of HR Systems* yang terkait dengan hubungan manajemen SDM dengan inovasi; dan *Innovation Orientation of Cultures* yang terkait dengan penekanan inovasi yang terjadi di dalam perusahaan (Stock & Zacharias, 2011:876-877).

### c. Adopsi Inovasi

Inovasi adalah konstruksi yang kompleks yang telah dipelajari oleh berbagai tingkat disiplin ilmu. Di tingkat organisasi, para peneliti umumnya mendefinisikan inovasi sebagai pengembangan (generasi) dan atau penggunaan (adopsi) ide atau perilaku baru (Walker, 2008:311-312; Zaltman *et al.*, 1973). Ide atau perilaku mungkin berkaitan dengan produk, layanan, teknologi, sistem atau praktik. Organisasi menghasilkan inovasi untuk digunakan sendiri atau dapat juga digunakan oleh organisasi lain. Adopsi inovasi adalah proses yang menghasilkan

asimilasi produk, proses, atau praktik yang baru bagi organisasi yang mengadopsi (Walker, 2008:312).

Adopsi inovasi merupakan sebuah proses perubahan sosial dengan adanya penemuan baru yang dikomunikasikan kepada pihak lain, kemudian diadopsi oleh masyarakat atau sistem sosial (Soekartawi, 2005). Proses adopsi merupakan proses yang terjadi sejak pertama kali seseorang mendengar hal yang baru sampai orang tersebut mengadopsi (menerima, menerapkan, menggunakan) hal yang baru tersebut.

Proses adopsi inovasi memiliki dua fase utama yaitu inisiasi dan implementasi (Rogers, 1995; Zaltman *et al.*, 1973). Kedua fase biasanya dibedakan oleh keputusan untuk mengadopsi, yaitu inisiasi dan implementasi mencerminkan masing-masing aktivitas keputusan sebelum dan sesudah adopsi dari proses adopsi inovasi.

Menurut Mosher Adopsi dari suatu inovasi tertentu merupakan proses yang ditunjukkan, mempertimbangkan, dan akhirnya menolak atau mempraktekkan inovasi tertentu (Warda, 2017:2). Adopsi dan keputusan-keputusan yang di ambil adalah menyangkut perilaku individual. Rogers menjelaskan bahwa pengambilan keputusan untuk sampai pada mengadopsi suatu inovasi baru melalui lima langkah proses, yaitu kesadaran, minat, evaluasi, percobaan, dan penggunaan yang diulangi maupun penolakan (Warda, 2017:2).

Dalam proses pengukuran Adopsi Inovasi, terdapat 6 aspek yang merupakan pengembangan dari Ghobakhloo *et al.* (2011). Berikut ini 6 aspek yang digunakan:

- 1) *Perceived Relative Advantage* yang merupakan mesin dari pengambilan keputusan untuk mengadopsi suatu sistem (Rogers, 1983).
- 2) *Perceived Compability* sebagai karakteristik teknologi yang juga sebagai pendorong keputusan untuk mengadopsi sistem baru (Rogers, 1983).
- 3) *Information Intensity* didefinisikan sebagai sejauh mana informasi yang disajikan kepada bisnis mengenai produk dan layanan mereka (Ghobakhloo *et al.*, 2011).
- 4) *Knowledge of Information System* adalah pengetahuan karyawan terhadap sistem informasi pada perusahaan.
- 5) *Competition* dijelaskan sebagai orientasi karyawan terhadap kompetisi antar perusahaan di bidang serupa.
- 6) *Buyer / Supplier Pressure* merupakan pandangan perusahaan terhadap dorongan dari pelanggan atau distributor terkait adopsi.

### C. Keterkaitan Antar Hubungan Variabel

#### 1. Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Adopsi Inovasi

Ketiga aspek dari modal intelektual dapat menjadi dasar organisasi untuk membuka pintu inovasi terhadap karyawannya. *Human capital* yang digambarkan sebagai kreativitas, kecerdasan dan keterampilan karyawan

yang merupakan sumber utama ide dan pengetahuan baru dalam organisasi (Snell dan Dean, 1992), juga sebagai individu dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan spesifik perusahaan yang menjadi sumber ide dan inovasi baru. *Social capital* sebagai sumber daya penting berdasarkan tindakan pendukungnya yang berkisar dari pencapaian pekerjaan individu, penciptaan nilai, operasi bisnis perusahaan, penciptaan pengetahuan baru, hingga kapabilitas inovatif (Mir Dost *et al.*, 2016). *Organizational capital* yang didefinisikan sebagai memori organisasi, yang disimpan dalam database, manual dan paten yang diakses oleh individu untuk mengumpulkan dan mempertahankan pengetahuan organisasi sebagai penyimpanan pengetahuan dan ide guna pengambilan keputusan saat munculnya inovasi (Carmona-Lavado *et al.*, 2010:682-684).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Mir Dost *et al.* (2016), ditemukan hasil bahwa dua dari tiga aspek modal intelektual berpengaruh signifikan secara parsial terhadap adopsi inovasi. Di sisi lain, semua aspek dari modal intelektual berpengaruh signifikan secara simultan terhadap adopsi inovasi. Dengan hasil itu dapat disimpulkan bahwa modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap adopsi inovasi.

## 2. Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Adopsi Inovasi

Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, kedua manajemen pengetahuan dan inovasi menjadi faktor utama. Pengetahuan dan inovasi juga saling berhubungan karena inovasi merupakan transformasi pengetahuan kepada produk, proses dan jasa baru, tindakan menggunakan

sesuatu yang baru (Sutarno, 2012:132). Proses yang baru tersebut juga dapat diindikasikan sebagai adopsi inovasi, dimana itu merupakan proses pengubahan sosial (menerima, menerapkan, menggunakan).

### 3. Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Orientasi Inovasi

Jika suatu organisasi memiliki sistem dan prosedur yang buruk, modal intelektual tidak akan pernah mencapai kemampuan potensi maksimalnya, sedangkan organisasi dengan modal intelektual yang kuat akan didukung oleh budaya organisasi kewirausahaan yang akan memungkinkan orang untuk melakukan tindakan inovatif (Costa *et al.*, 2014:18). Dengan kata lain, jika modal intelektual mencapai kemampuan potensi maksimalnya, maka orientasi inovasi pada suatu perusahaan akan baik dan terus berkembang karena akan ada budaya perusahaan dimana tindakan inovatif telah menjadi kecenderungan bagi karyawan.

### 4. Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Orientasi Inovasi

Manajemen pengetahuan atau *knowledge management* menunjukkan bahwa pengetahuan adalah acuan yang penting bagi inovasi dan kesuksesan berkelanjutan (Drucker, 1999:79-82). *Knowledge management* adalah suatu cara bagi perusahaan untuk memungkinkan pengadaptasian wawasan dan pengalaman maupun inovasi. Wawasan dan pengalaman tersebut terdiri dari pengetahuan, baik yang dimiliki oleh individu maupun pengetahuan yang melekat pada proses atau standar prosedur perusahaan. Dengan pemanfaatan yang efektif dan bijaksana akan pengetahuan, organisasi dipercaya akan dapat meningkatkan produktivitas,

meningkatkan kinerja, dan meningkatkan kemampuan inovasi karyawannya (Lin, 2007:330-332).

##### **5. Pengaruh Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan terhadap Adopsi Inovasi yang dimediasi oleh Orientasi Inovasi**

Orientasi inovasi menunjukkan keterbukaan organisasi terhadap ide-ide baru sebagai bagian dari budaya organisasi dan kecenderungan untuk berubah dengan mengadopsi teknologi baru, sumber daya, keterampilan dan sistem administrasi (Chen *et al.*, 2009:40). Dengan keterbukaan organisasi terhadap ide-ide baru, maka peluang organisasi untuk mengadopsi inovasi semakin terbuka. Salah satu aspek dari modal intelektual melembagakan pengetahuan, rutinitas, manual, proses atau sistem yang dimiliki organisasi (Subramaniam dan Youndt, 2005:451), dimana hal tersebut selaras dengan orientasi inovasi yang merupakan keterbukaan organisasi untuk berubah dengan mengadopsi sumber daya dan sistem administrasi.

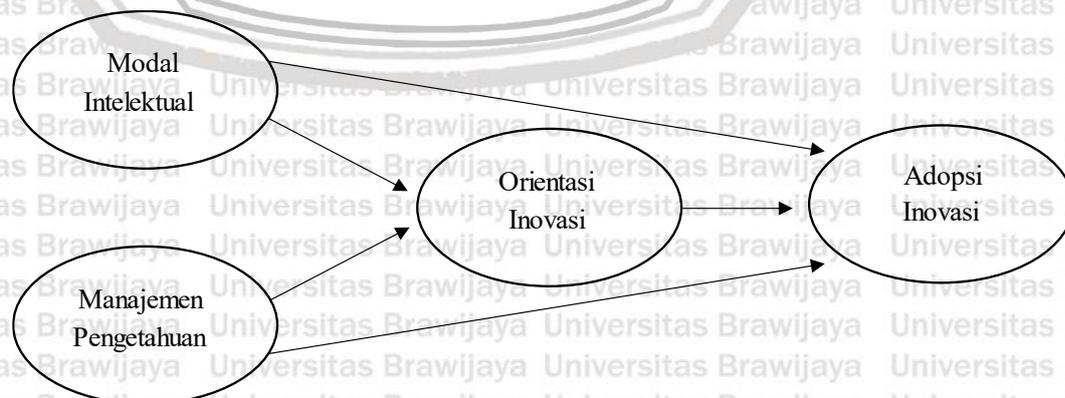
Manfaat menjadi organisasi yang kaya akan pengetahuan merupakan pemanfaatan yang efektif dan bijaksana untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kinerja, dan meningkatkan kemampuan inovasi (Lin, 2007:33-332). Hal ini selaras dengan orientasi inovasi yang dapat mendorong peningkatan kepuasan karyawan, mendorong munculnya daya kreasi baru, mengurangi perputaran tenaga kerja dan dapat mendorong pengembangan kemampuan inovasi pada perusahaan (Branzei & Vertinsky, 2006:77). Dengan teori tersebut, diduga bahwa orientasi inovasi pada perusahaan memediasi pengaruh modal intelektual dan manajemen

pengetahuan dimana didalamnya terdapat sumber daya, keterampilan, penciptaan pengetahuan, sistem perusahaan dan lain-lain terhadap adopsi inovasi.

#### D. Model Konsep dan Model Hipotesis

##### 1. Model Konsep

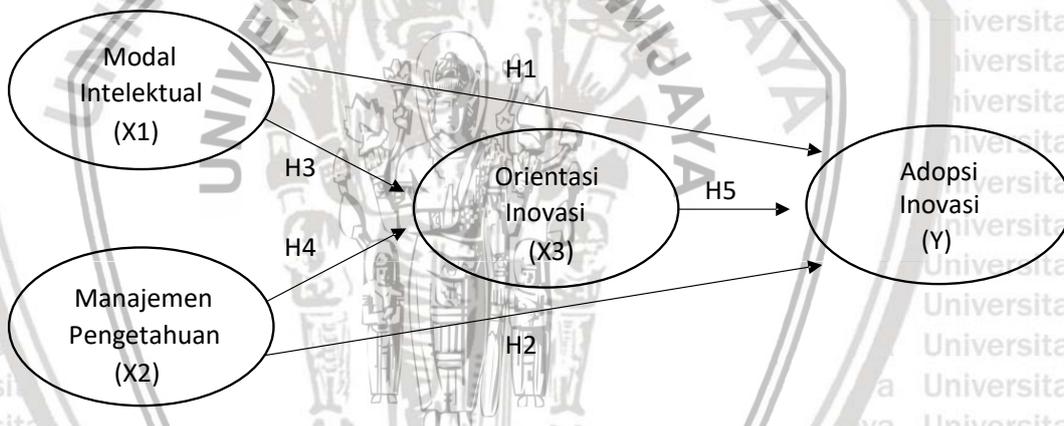
Model konsep merupakan suatu gambaran mengenai penelitian ini. Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh modal intelektual dan manajemen pengetahuan terhadap adopsi inovasi. Model konsep ini menjelaskan tentang teori-teori yang digunakan dengan variabel-variabel yang akan diteliti oleh penulis. Model konseptual atau kerangka konseptual adalah suatu model konseptual yang menunjukkan hubungan logis antara faktor/variabel yang telah diidentifikasi penting untuk menganalisis masalah penelitian (Sinulingga, 2014:85). Dari kerangka pemikiran yang telah dikembangkan, maka dapat dijabarkan dengan model konsep seperti di Gambar 1.



**Gambar 1. Model Konsep**  
 Sumber: Olahan Penulis, 2020.

## 2. Model Hipotesis

Perumusan hipotesis merupakan langkah ketiga dalam penelitian setelah mengemukakan kerangka berpikir dan landasan teori. Hipotesis merupakan jawaban sementara dari permasalahan yang akan diteliti. Hipotesis disusun dan diuji untuk menunjukkan benar atau salah dengan cara terbebas dari nilai dan pendapat peneliti yang menyusun dan mengujinya (Sugiyono, 2013:96). Berdasarkan teori yang dikemukakan diatas, maka dapat dijabarkan dengan model hipotesis seperti di Gambar 2.



**Gambar 2. Model Hipotesis**

Sumber: Olahan Penulis, 2020.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah modal intelektual (X1) dan manajemen pengetahuan (X2), dengan variabel mediasi orientasi inovasi (X3), sedangkan variabel yang terikat adalah adopsi inovasi (Y).

Variabel bebas atau variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2011:61). Variabel *intervening* adalah sebagai sebuah faktor yang bisa diukur (secara langsung atau dengan pengertian operasi), sepenuhnya berasal dari temuan empiris (data) dan

dianalisis secara statistik untuk menunjukkan kapasitasnya untuk memediasi hubungan antara variabel independen dan dependen (Supino dan Borer, 2012:49). Variabel terikat atau dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2011:61). Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis pada penelitian ini adalah:

- H1 : Modal Intelektual (X1) diduga berpengaruh signifikan terhadap Adopsi Inovasi (Y).
- H2 : Manajemen Pengetahuan (X2) diduga berpengaruh signifikan terhadap Adopsi Inovasi (Y).
- H3 : Modal Intelektual (X1) diduga berpengaruh signifikan terhadap Orientasi Inovasi (X3).
- H4 : Manajemen Pengetahuan (X2) diduga berpengaruh signifikan terhadap Orientasi Inovasi (X3).
- H5 : Orientasi Inovasi (X3) diduga memediasi pengaruh Modal Intelektual (X1) dan Manajemen Pengetahuan (X2) terhadap Adopsi Inovasi (Y).

### BAB III

## METODE PENELITIAN

### A. Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan dalam penyusunan skripsi ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*), yaitu penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya (Umar, 1999:36). Penelitian eksplanatori bersifat penjelasan dan bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada.

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik (Sugiyono, 2009:14), dengan melakukan analisis data berdasarkan prosedur statistik. Dengan begitu, diharapkan dapat menjelaskan pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan dan parsial.

### B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian dilakukan.

Penelitian akan dilaksanakan di PT. Pupuk Kujang Cikampek yang beralamatkan di Jalan Jendral Ahmad Yani No.39 Cikampek, Kabupaten

Karawang, Jawa Barat. Alasan pemilihan lokasi tersebut adalah tempat tersebut memungkinkan untuk memperoleh data yang menyangkut permasalahan yang ada bagi penulis untuk menjelaskan keterkaitan dalam hal modal intelektual, manajemen pengetahuan, orientasi inovasi dan adopsi inovasi serta kemudahan dalam memperoleh data sebagai bahan atas dasar penelitian.

### C. Konsep, Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

#### 1. Variabel Penelitian

Variabel merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016:38). Variabel dalam penelitian ini adalah:

##### a. Variabel Bebas (Variabel Independen)

Variabel bebas atau variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiyono, 2011:61). Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu modal intelektual (X1) dan manajemen pengetahuan (X2).

##### b. Variabel Mediasi (*Intervening*)

Variabel mediasi atau *intervening* adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur (Sugiyono, 2014:63). Namun menurut Baron dan Kenny, variabel *intervening* adalah sebagai sebuah faktor yang bisa diukur

(secara langsung atau dengan pengertian operasi), sepenuhnya berasal dari temuan empiris (data) dan dianalisis secara statistik untuk menunjukkan kapasitasnya untuk memediasi hubungan antara variabel independen dan dependen (Supino dan Borer, 2012:49). Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah orientasi inovasi (X3).

c. Variabel Terikat (Variabel Dependen)

Variabel terikat atau dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2011:61). Variabel terikat dalam penelitian ini yaitu adopsi inovasi (Y).

## 2. Konsep

Di dalam suatu penelitian sangat dibutuhkan pemahaman tentang konsep dari permasalahan yang diteliti, karena konsep membantu peneliti dalam merumuskan hubungan-hubungan teoritis. Konsep adalah penelitian abstrak yang digunakan para ilmuwan sebagai komponen dalam membangun proposisi dan teori atau digunakan dalam memberikan arti suatu fenomena (Kountur, 2004:88). Adapun konsep dalam penelitian ini adalah:

- a. Modal Intelektual adalah aset atau sumber daya yang dimiliki perusahaan yang menggambarkan aktiva tidak berwujud dan dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan yang bersumber dari tiga pilar yaitu *human capital*, *social capital* dan *organizational capital*.

- b. Manajemen Pengetahuan merupakan suatu cara bagi perusahaan untuk mengidentifikasi, membuat, merepresentasikan, mendistribusikan dan memungkinkan pengadaptasian wawasan dan pengalaman. Wawasan dan pengalaman tersebut terdiri dari pengetahuan, baik yang dimiliki oleh individu maupun pengetahuan yang melekat pada proses atau standar prosedur perusahaan.
- c. Orientasi Inovasi adalah kecenderungan individu atau kelompok terhadap orang, objek atau kejadian dalam lingkungannya yang merupakan sumber inovasi. Orientasi inovasi merupakan bagian dari budaya yang meliputi: kesediaan menerima ide baru, mendukung ide baru, dan mengalokasikan sumber daya untuk mengimplementasikan ide baru.
- d. Adopsi Inovasi merupakan sebuah proses perubahan sosial dengan adanya penemuan baru yang dikomunikasikan kepada pihak lain, kemudian diadopsi oleh masyarakat atau sistem sosial.

### 3. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi yang didasarkan pada karakteristik yang bisa diobservasi dari apa yang sedang didefinisikan atau mengubah konsep-konsep yang berupa konstruk dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati dan yang dapat diuji serta ditentukan kebenarannya oleh orang lain (Koentjaraningrat, 1991:23). Oleh karena itu, definisi operasional diperlukan untuk mempermudah dalam menentukan pengukuran hubungan antar variabel,

karena penelitian ini dimaksudkan untuk memperjelas konsep yang ada dari suatu penelitian. Definisi operasional dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Modal Intelektual (X1)

1) *Human Capital*

*Human Capital* dapat diukur dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimanfaatkan oleh suatu individu.

2) *Social Capital*

*Social Capital* dapat diukur dengan kemampuan bekerja sama antar individu untuk mencapai tujuan organisasi.

3) *Organizational Capital*

*Organizational Capital* dapat diukur dengan penyimpanan, pemanfaatan dan pengambilan pengetahuan organisasi.

b. Manajemen Pengetahuan (X2)

1) *Knowledge Creation*

*Knowledge Creation* dapat diukur dengan pengetahuan dan kebijakan baru yang diciptakan.

2) *Knowledge Sharing*

*Knowledge Sharing* dapat diukur dengan tingkat komunikasi antar karyawan.

3) *Knowledge Utilization*

*Knowledge Utilization* dapat diukur dengan tingkat penerapan dan pemanfaatan pengetahuan karyawan.

c. Orientasi Inovasi (X3)

1) *Orientation Innovation of Strategy*

*Orientation Innovation of Strategy* dapat diukur dengan implementasi strategi perusahaan terhadap inovasi.

2) *Orientation Innovation of Structures*

*Orientation Innovation of Structures* dapat diukur dengan struktur yang mengatur terjadinya inovasi pada perusahaan.

3) *Orientation Innovation of Processes*

*Orientation Innovation of Processes* dapat diukur dengan proses bisnis yang sedang dan akan berlangsung juga hubungannya dengan inovasi

4) *Orientation Innovation of HR Systems*

*Orientation Innovation of HR Systems* dapat diukur dengan kompetensi inovasi karyawan.

5) *Orientation Innovation of Culture*

*Orientation Innovation of Culture* dapat diukur dengan fleksibilitas karyawan terhadap inovasi.

d. Adopsi Inovasi (Y)

1) *Perceived Relative Advantage*

*Perceived Relative Advantage* dapat diukur dengan orientasi karyawan terhadap penerapan suatu adopsi.

2) *Perceived Compability*

*Perceived Compability* dapat diukur dengan tingkat kepercayaan karyawan terhadap suatu adopsi.

3) *Information Intensity*

*Information Intensity* dapat diukur dengan intensitas informasi yang berlangsung pada perusahaan.

4) *Knowledge of Information System*

*Knowledge of Information System* dapat diukur dengan wawasan karyawan terhadap sistem informasi perusahaan.

5) *Competition*

*Competition* dapat diukur dengan tingkat persaingan antar kompetitor.

6) *Buyer / Supplier Pressure*

*Buyer / Supplier Pressure* dapat diukur dengan dorongan yang diberikan oleh pelanggan bagi perusahaan terkait adopsi.

Rincian variabel, indikator, serta itemnya dalam penelitian ini dijabarkan melalui Tabel 3 berikut:

**Tabel 3. Definisi Operasional Variabel**

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
1.	Modal Intelektual	<i>Human Capital</i>	1. Karyawan kami sangat terampil 2. Karyawan kami secara luas dianggap sebagai yang terbaik di industri kami 3. Karyawan kami kreatif dan cerdas 4. Karyawan kami ahli dalam pekerjaan dan fungsi khusus mereka	MA Youndt, SA Snell (2004)

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
			5. Karyawan kami mengembangkan ide dan pengetahuan baru	
		<i>Social Capital</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan kami terampil dalam berkolaborasi satu sama lain untuk mendiagnosis dan memecahkan masalah</li> <li>2. Karyawan kami berbagi informasi dan belajar dari satu sama lain</li> <li>3. Karyawan kami berinteraksi dan bertukar ide dengan orang-orang dari berbagai area perusahaan</li> <li>4. Karyawan kami bermitra dengan pelanggan, pemasok, mitra aliansi, dll., untuk mengembangkan solusi</li> <li>5. Karyawan kami menerapkan pengetahuan dari satu area perusahaan ke masalah dan peluang yang muncul di area lain</li> </ol>	
		<i>Organizational Capital</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisasi kami menggunakan paten dan literasi sebagai cara untuk menyimpan pengetahuan</li> <li>2. Banyak dari pengetahuan organisasi kami terkandung dalam manual, database, dll.</li> </ol>	

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
			3. Budaya organisasi kami (cerita, ritual) mengandung gagasan berharga, cara berbisnis 4. Organisasi kami menanamkan informasinya dalam struktur, sistem dan proses	
2.	Manajemen Pengetahuan	<i>Knowledge Creation</i>	1. Perusahaan kami menciptakan pengetahuan baru untuk aplikasi lintas batas fungsional 2. Perusahaan kami menciptakan sistem operasi untuk aplikasi melintasi batas-batas fungsional 3. Perusahaan kami membuat kebijakan dan proses manajerial untuk aplikasi melintasi batas-batas fungsional	I Martinez-Conesa, P Soto-Acosta (2017)

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
		<i>Knowledge Sharing</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan kami bergerak dalam proses pendistribusian pengetahuan antar departemen</li> <li>2. Perusahaan kami merancang aktivitas untuk memfasilitasi berbagi pengetahuan melintasi batas-batas fungsional</li> <li>3. Perusahaan kami terlibat dalam proses mengintegrasikan berbagai sumber pengetahuan melintasi batas-batas fungsional</li> </ol>	
		<i>Knowledge Utilization</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan kami terlibat dalam proses mentransfer pengetahuan kepada karyawan melintasi batas-batas fungsional</li> <li>2. Perusahaan kami terlibat dalam proses menerapkan pengetahuan pengalaman melintasi batas-batas fungsional</li> <li>3. Perusahaan kami terlibat dalam proses yang menerapkan pengetahuan untuk memecahkan masalah baru melintasi batas fungsional</li> </ol>	
3.	Orientasi Inovasi	<i>Innovation orientation of strategy</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan kami memasuki wilayah pasar baru dengan produk dan layanannya</li> <li>2. Perusahaan kami tidak ragu untuk memasuki</li> </ol>	RM Stock, NA Zacharias (2011)

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
			<p>segmen pasar baru yang menawarkan peluang yang sesuai</p> <p>3. Perusahaan kami selalu menawarkan produk yang inovatif</p>	
		<i>Innovation orientation of structures</i>	<p>1. Di perusahaan kami, kami memiliki unit khusus untuk menciptakan inovasi</p> <p>2. Perusahaan kami mengatur dengan jelas tanggung jawab atas penciptaan inovasi</p> <p>3. Di perusahaan kami, tugas pokok atas penciptaan inovasi dikenal dengan baik oleh anggota organisasi</p> <p>4. Unit yang bertanggung jawab atas inovasi memiliki sumber daya yang cukup untuk menghasilkan inovasi</p> <p>5. Unit-unit yang bertanggung jawab atas inovasi memiliki kompetensi yang memadai untuk pengenalan / generasi inovasi</p>	
		<i>Innovation orientation of processes</i>	<p>1. Proses bisnis di perusahaan kami bertujuan untuk menghasilkan inovasi bagi pelanggan</p> <p>2. Proses bisnis di perusahaan kami bertujuan untuk menciptakan inovasi</p> <p>3. Proses bisnis di perusahaan kami lebih fokus pada penciptaan</p>	

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
			<p>inovasi daripada memikirkan pesaing kita</p> <p>4. Proses bisnis di perusahaan kami memfasilitasi inovasi menuju kearah yang lebih baik</p>	
		<p><i>Innovation orientation of HR systems</i></p>	<p>1. Kompetensi untuk manajemen inovasi merupakan kinerja penting untuk perekrutan</p> <p>2. Kami mengharapkan inovasi dan kreativitas yang tinggi dari karyawan baru kami</p> <p>3. Selama proses perekrutan, kami menguji pelamar untuk inovasi dan kreativitas</p> <p>4. Selama sesi pelatihan untuk inovasi, pengembangan kompetensi sosial menjadi fokus perusahaan kami</p> <p>5. Program pelatihan untuk meningkatkan inovasi individu ditawarkan secara teratur</p> <p>6. Selama sesi pelatihan, kepentingan strategis dari orientasi inovasi dikomunikasikan kepada karyawan</p> <p>7. Di perusahaan kami, keterampilan inovasi karyawan dinilai secara berkala</p> <p>8. Dalam proses penilaian, orientasi inovasi karyawan</p>	

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
			<p>secara eksplisit dimasukkan sebagai kriteria</p> <p>9. Kinerja karyawan terkait inovasi dinilai dan dievaluasi secara sistematis</p> <p>10. Kinerja tinggi dalam inovasi sangat dihargai oleh penghargaan terkait kinerja</p> <p>11. Karyawan dengan orientasi inovasi yang luar biasa diberi penghargaan yang tinggi</p> <p>12. Kinerja luar biasa dalam peningkatan inovasi dihargai dengan bonus</p>	
		<i>Innovation orientation of culture</i>	<p>1. Di perusahaan kami, kami secara khusus menekankan pada inovasi dan kreativitas</p> <p>2. Di perusahaan kami, kami menilai fleksibilitas karyawan sangat tinggi</p> <p>3. Di perusahaan kami, kami sangat terbuka terhadap inovasi (misalnya terkait dengan produk dan proses)</p> <p>4. Di perusahaan kami, kami berharap solusi yang tidak birokratis ditemukan dengan cepat dalam situasi sulit (misalnya dalam kasus keluhan)</p>	

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
			<p>pelanggan yang sangat besar)</p> <p>5. Kami berharap produk dan layanan baru yang memiliki nilai tambah terdeteksi dan dikembangkan secara permanen</p> <p>6. Kami menghargai ide-ide yang tidak biasa (terutama jika mereka datang dari pelanggan)</p> <p>7. Cerita tentang perilaku berorientasi inovasi yang patut dicontoh dari para eksekutif (misalnya pendiri, kepala eksekutif, manajer) beredar</p> <p>8. Area pertemuan dan diskusi yang menarik (misalnya kafetaria atau intranet) ada di mana informasi mengenai inovasi dapat dipertukarkan secara informal</p> <p>9. Kami secara rutin menyelenggarakan acara untuk pelanggan atau mitra kerja sama dalam rangka inovasi produk baru</p>	
4.	Adopsi Inovasi	<i>Perceived Relative Advantage</i>	<p>1. Penerapan teknologi memberikan peluang baru bagi organisasi</p> <p>2. Penerapan teknologi dapat menyelesaikan tugas tertentu dengan lebih cepat</p>	Ghobakhloo <i>et al</i> (2011)

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
			3. Penerapan teknologi dapat meningkatkan produktivitas organisasi	
			4. Penerapan teknologi dapat menghemat waktu dalam mencari sumber daya	
			5. Penerapan teknologi dapat meningkatkan kinerja pekerjaan anggota organisasi	
			6. Penerapan teknologi dapat membeli produk dan layanan untuk bisnis	
			7. Penerapan teknologi dapat mempelajari lebih lanjut tentang pesaing	
			8. Penerapan teknologi dapat membantu sebagai periklanan dan pemasaran yang lebih baik	
			9. Penerapan teknologi dapat memberikan informasi yang lebih cepat untuk tujuan pengambilan keputusan	
			10. Penerapan teknologi dapat meningkatkan citra perusahaan	
			11. Penerapan teknologi dapat meningkatkan profitabilitas organisasi	

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
		<i>Perceived Compatibility</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya teknologi sesuai dengan budaya dan nilai organisasi</li> <li>2. Teknologi yang ada di organisasi dapat memberikan kemudahan dalam bekerja</li> <li>3. Teknologi dapat menciptakan perubahan yang sesuai dengan bisnis kami</li> <li>4. Adanya teknologi dapat memberikan keamanan data organisasi</li> </ol>	
		<i>Information Intensity</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat penting bagi organisasi untuk memiliki akses ke informasi yang andal, relevan dan akurat</li> <li>2. Bagi organisasi kami dan kegiatan hariannya bergantung pada informasi terkini</li> <li>3. Sangat penting bagi organisasi kami untuk mengakses informasi dengan cepat setiap kalo informasi diperlukan untuk bisnis</li> </ol>	
		<i>Knowledge of Information System</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya menilai pemahaman mengenai komputer lebih baik dibandingkan dengan yang lainnya</li> <li>2. Mengenai pemahaman saya tentang sistem informasi, saya mengetahui efek dari mengadopsi aplikasi</li> </ol>	

No.	Variabel	Indikator	Item	Sumber
			teknologi baru bagi organisasi	
		<i>Competition</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persaingan di antara perusahaan di industri tempat organisasi saya beroperasi memiliki intensitas tinggi</li> <li>2. Sangat mudah bagi kami untuk beralih perusahaan lain terkait layanan / produk yang serupa</li> <li>3. Pelanggan kami dapat dengan mudah mengakses beberapa produk / layanan yang ada di pasar yang berbeda dari kami</li> </ol>	
		<i>Buyer / Supplier Pressure</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Industri kami menekan kami untuk mengadopsi teknologi</li> <li>2. Pelanggan dan pembeli kami menekan kami untuk mengadopsi teknologi</li> <li>3. Supplier kami menekan kami untuk mengadopsi teknologi</li> <li>4. Adanya tuntutan dari mitra kami untuk komunikasi dan pertukaran data yang menekan kami untuk mengadopsi teknologi</li> </ol>	

## D. Populasi dan Sampel Penelitian

### 1. Populasi

Sebuah penelitian memerlukan adanya populasi dari suatu objek untuk memperoleh suatu data. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014:148). Hasan mengemukakan bahwa populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap akan diteliti. Kata populasi (*population/universe*) dalam statistika merujuk pada sekumpulan individu dengan karakteristik khas yang menjadi perhatian dalam suatu penelitian (pengamatan) (Hasan, 2006:58).

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek yang beralamatkan di Jalan Jendral Ahmad Yani No.39 Cikampek, Kabupaten Karawang, Jawa Barat. Pada akhir tahun 2020, jumlah karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek sebanyak 1.062 orang, yang terdiri dari 90 orang perempuan dan 972 orang laki-laki.

### 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki. Pengukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan suatu penelitian (Sugiyono, 2005:91). Selain itu juga diperhatikan bahwa sampel yang dipilih harus menunjukkan segala karakteristik populasi sehingga tercermin dalam

sampel yang dipilih, dengan kata lain sampel harus dapat menggambarkan keadaan populasi yang sebenarnya atau mewakili (representatif).

Sampel dalam penelitian ini berjumlah 103 responden yang dipilih dengan menggunakan teknik sampel *stratified random sampling*. Teknik *stratified random sampling* adalah teknik untuk menentukan sampel penelitian yang biasa digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2001:58).

Alasan peneliti menggunakan *stratified random sampling* dikarenakan peneliti memilih sampel yaitu karyawan yang berjabatan sebagai Superintendent (Vice President, Assistant Vice President, Staf Madya), Staf Setingkat Manager (Staf General Manager) dan Manager di PT. Pupuk Kujang Cikampek, dengan begitu hasil yang didapat akan lebih representatif karena karyawan dirasa sudah memiliki pengalaman dan kewenangan yang dibutuhkan untuk menjadi sampel penelitian.

## **E. Sumber Data, Instrumen dan Skala Pengukuran**

### **1. Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh, apabila peneliti menggunakan angket atau wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data disebut responden, yaitu orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti, baik melalui pertanyaan tertulis maupun lisan (Arikunto, 2013:172). Berikut dua sumber data yang diperlukan selama penelitian:

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

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diambil langsung dari sumbernya atau belum melalui proses pengumpulan dari pihak lain. Data primer dalam penelitian ini berupa penyebaran kuesioner yang diisi oleh karyawan yang menjabat sebagai Superintendent, Staf Setingkat Manager dan Manager di PT. Pupuk Kujang Cikampek.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diambil atau diperoleh dari sumber-sumber yang sudah ada berupa catatan-catatan perusahaan, sejarah singkat, struktur organisasi, jumlah, dan pembagian kerja karyawan dan sebagainya.

## 2. Instrumen

Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti (Sugiyono, 2016:92). Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa Kuesioner dan Dokumentasi.

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya (Sugiyono, 2010:199). Peneliti menyebarkan beberapa kuesioner lengkap dengan kata pengantar, petunjuk pengisian, serta isi pernyataan yang akan dijawab oleh responden yakni karyawan yang menjabat minimal sebagai staf setingkat superintendent di PT. Pupuk Kujang Cikampek melalui *google form*.

b. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pengumpulan data dengan cara mencatat ulang atau mendokumentasikan data yang sebelumnya telah dikumpulkan oleh orang lain atau suatu badan, misalnya dinas pemerintah, badan pusat statistik, dan sebagainya (Hakim, 2016:82).

Dokumentasi dalam penelitian ini diperoleh dari data-data PT. Pupuk Kujang dan literasi terkait.

### 3. Skala Pengukuran

Pada penelitian ini skala pengukuran yang digunakan peneliti adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2009:134). Sementara menurut Jogiyanto, skala ini digunakan untuk mengukur respon subyek ke dalam 5 poin atau 7 poin skala dengan interval yang sama (Jogiyanto, 2008:131).

Dengan menggunakan skala likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian dijabarkan lagi menjadi tolak ukur penyusunan item-item instrumen yang sudah ditentukan yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini untuk masing-masing variabel bebas, mediasi dan terikat adalah:

**Tabel 4. Skor Skala Pengukuran**

No.	Jawaban Responden	Skor
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Cukup Setuju	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono (2009:234)

## F. Teknik Analisis Data

Ada beberapa tahap yang dilakukan untuk analisis data penelitian.

Tahap pertama adalah melakukan pengecekan kuesioner dengan memastikan kuesioner telah terisi secara keseluruhan dan dapat dilakukan tahap pengolahan. Data kuesioner yang telah dikumpulkan kemudian diinput ke dalam aplikasi *Microsoft Excel* meliputi karakteristik responden dan jawaban setiap pertanyaan. Pengolahan data dilakukan untuk menghasilkan data variabel yang digunakan. Setelah itu, analisis data dapat dilakukan berdasarkan data yang diperoleh yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial.

### 1. Statistik Deskriptif

Untuk mendeskripsikan dan menjelaskan gambaran keadaan saat penelitian secara rinci, perlu dilakukan analisis statistik deskriptif. Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan karakteristik responden yaitu karyawan PT. Pupuk Kujang yang meliputi jenis kelamin, bagian/departemen, usia, pendidikan terakhir dan lama kerja. Data dihitung menggunakan persentase yang disajikan dalam bentuk tabel dan diagram serta penjelasan deskriptif pada masing-masing data. Analisis statistik deskriptif juga digunakan untuk memberikan gambaran data dengan kriteria jumlah rata-rata item dan grand mean.

### 2. Statistik Inferensial

Statistik inferensial dalam penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Analisis statistik inferensial

dilakukan dengan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) menggunakan aplikasi SmartPLS dengan tujuan menganalisis pola hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel dan pengukuran secara langsung. Kemudian tahapan analisis data menggunakan PLS-SEM dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**a) Evaluasi *Measurement* atau Model Pengukuran (*Outer Model*)**

1) Faktor *Loading*

Faktor *loading* merupakan tahap pertama dalam pengujian validitas suatu model. Syarat dari faktor *loading* dikatakan baik adalah dengan nilai  $>0,7$  agar indikator dikatakan valid. Syarat faktor *loading* atau *outer loading* diatas 0,70 sering tidak terpenuhi, oleh karena itu faktor *loading* yang memiliki nilai 0,4 sampai 0,7 harus dipertimbangkan untuk dipertahankan dengan menganalisis dampak dieliminasinya suatu indikator (Hair *et al.*, 2011:145-146). Apabila syarat tersebut sudah terpenuhi maka konstruk memiliki *convergent validity* yang baik.

2) *Average Variance Extracted* (AVE)

*Average Variance Extracted* (AVE) digunakan untuk pengujian validitas. Apabila nilai AVE di atas 0,5 maka konstruk memiliki *convergent validity* yang baik.

3) *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari variabel laten/konstruk berbeda dengan variabel laten lainnya. *Discriminant Validity* dapat diuji dengan beberapa pilihan

metode tertentu, pada umumnya terdapat 3 pilihan cara yaitu dengan *cross loading*, *fornell-larcker* dan *heterotrait-monotrait* (HTMT). Pada penelitian ini dilakukan uji validitas diskriminan menggunakan rasio *heterotrait-monotrait* (HTMT). Pengukuran HTMT dipilih untuk menguji validitas diskriminan karena merupakan pengukuran terbaru dan lebih reliabel dibanding kedua metode umum lainnya (Hair *et al.*, 2015:129). Jika nilai HTMT < 0,90 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Hair *et al.*, 2015:130). Selain memeriksa rasio HTMT, perlu diuji apakah nilai HTMT berbeda secara signifikan dari 1 dengan metode *bootstrapping*. (Hair *et al.*, 2015:130).

#### 4) *Composite Reliability*

Langkah terakhir dalam evaluasi *outer model* adalah dengan menguji *unidimensionalitas* dari model. Uji ini dilakukan dengan menggunakan *composite reliability*. Syarat dari *composite reliability* adalah nilainya lebih besar dari 0,7.

#### b) Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* dilakukan untuk mengetahui benar atau salahnya hipotesis dan model yang telah dibuat. *Inner model* dapat dievaluasi dengan melihat *R-Square* untuk konstruk dependen dan nilai t-statistik dari pengujian koefisien jalur (*path coefficient*). Semakin tinggi nilai *R-Square* berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai *path coefficient* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis.

### c) Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis dilakukan berdasarkan hasil pengujian *Inner Model* (model struktural) yang meliputi *R-Square*, koefisien parameter dan t-statistik. Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan *p-value*. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t. Apabila t-statistik  $> 1,96$  dengan tingkat signifikansi  $p\text{-value} \leq 0,05$  dan koefisien beta bernilai positif maka hasilnya signifikan sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima (hipotesis diterima) dan sebaliknya. Jika hasil pengujian pada *outer model* signifikan maka indikator bersifat valid dan dapat digunakan sebagai pengukur variabel laten. Apabila pada pengujian *inner model* menunjukkan hasil yang signifikan maka terdapat hubungan yang signifikan antara variabel laten dengan variabel laten lainnya. Berikut merupakan uji t dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

- 1) Hipotesis Statistik untuk *Inner Model* (melihat hubungan variabel eksogen Modal Intelektual dengan variabel endogen Adopsi Inovasi pada PT. Pupuk Kujang Cikampek).

$$H_0: \gamma_1 = 0 \text{ lawan}$$

$$H_1: \gamma_1 \neq 0$$

- 2) Hipotesis Statistik untuk *Inner Model* (melihat hubungan variabel eksogen Manajemen Pengetahuan dengan variabel endogen Adopsi Inovasi pada PT. Pupuk Kujang Cikampek).

$H_0: \gamma_2 = 0$  lawan

$H_1: \gamma_2 \neq 0$

- 3) Hipotesis Statistik untuk *Inner Model* (melihat hubungan variabel eksogen Modal Intelektual dengan variabel endogen Orientasi Inovasi PT. Pupuk Kujang Cikampek).

$H_0: \gamma_3 = 0$  lawan

$H_1: \gamma_3 \neq 0$

- 4) Hipotesis Statistik untuk *Inner Model* (melihat hubungan variabel eksogen Manajemen Pengetahuan dengan variabel endogen Orientasi Inovasi pada PT. Pupuk Kujang Cikampek).

$H_0: \gamma_4 = 0$  lawan

$H_1: \gamma_4 \neq 0$

- 5) Hipotesis Statistik untuk *Inner Model* (melihat hubungan variabel eksogen Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan dengan variabel endogen Adopsi Inovasi yang dimediasi oleh variabel mediasi Orientasi Inovasi pada PT. Pupuk Kujang Cikampek).

$H_0: \gamma_5 = 0$  lawan

$H_1: \gamma_5 \neq 0$

#### d) Pengujian Pengaruh Mediasi

Hubungan dua variabel seringkali harus dijelaskan melalui variabel lain. Dalam hal ini variabel mediasi atau *intervening* merupakan variabel antar atau *mediating*, berfungsi memediasi hubungan antara

variabel independen (*predictor*) dengan variabel dependen (*predictand*).

Oleh karena itu, diperlukan alat analisis yang dapat menganalisis variabel yang memediasi antara variabel independen dan variabel dependen (Suliyanto, 2011:198). Dalam penelitian ini menggunakan analisis variabel mediasi dengan metode *causal step* untuk mengetahui apakah variabel orientasi inovasi memediasi variabel adopsi inovasi. Efek total dari proses pengujian ini diharapkan signifikan karena merupakan hasil penjumlahan efek langsung dan tidak langsung. Jika efek total ini tidak signifikan, maka secara otomatis efek tidak langsung yang menunjukkan fungsi peranan mediator juga tidak signifikan (Baron & Kenny, 1986:1176). Dari kerangka penelitian yang telah digambarkan sebelumnya, maka persamaan-persamaan yang digunakan untuk analisis variabel mediasi adalah sebagai berikut:

$$\text{Persamaan I} : Y = \beta_0 + \beta_1 X_1$$

$$\text{Persamaan II} : X_3 = \beta_0 + \beta_1 X_1$$

$$\text{Persamaan III} : Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_3$$

dimana,  $X_3$  : Orientasi Inovasi

$Y$  : Adopsi Inovasi

$X_1$  : Modal Intelektual

$X_2$  : Manajemen Pengetahuan

$\beta_0, \beta_1, \beta_3$  : Parameter Model

Pada pengujian variabel  $X_3$  dinyatakan sebagai variabel mediasi atau *intervening* jika memenuhi kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika pada persamaan I, variabel bebas (X) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).
- 2) Jika pada persamaan II, variabel bebas (X) berpengaruh terhadap variabel yang diduga sebagai variabel mediasi (X3).
- 3) Jika pada persamaan III, variabel yang diduga sebagai variabel mediasi (X3) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).

Adapun kriteria pengujian menurut Suliyanto (2011):

- 1) Variabel X3 dinyatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*perfect mediation*) jika setelah memasukkan variabel X3, pengaruh variabel X terhadap Y yang tadinya tidak signifikan (sebelum memasukkan variabel X3) menjadi signifikan setelah memasukkan variabel X3 ke dalam model.
- 2) Variabel X3 dinyatakan sebagai variabel mediasi parsial (*partial mediation*) jika setelah memasukkan variabel X3, pengaruh variabel X terhadap Y yang tadinya signifikan (sebelum memasukan variabel X3) menjadi tetap signifikan setelah memasukkan variabel X3 ke dalam model.

Analisis variabel mediasi dengan metode *causal step* dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut (Suliyanto, 2011:198):

- 1) Membuat persamaan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- 2) Membuat persamaan variabel bebas (X) terhadap variabel mediasi (X3).

- 3) Membuat persamaan variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) dengan memasukkan variabel mediasi (X3) dalam persamaan.
- 4) Menarik kesimpulan apakah variabel mediasi tersebut memediasi secara sempurna (*perfect mediation*) atau memediasi secara parsial (*partial mediation*).



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Riwayat Singkat Perusahaan

PT Pupuk Kujang didirikan pada tanggal 9 Juni 1975 dengan dana US\$ 260 juta yang merupakan pinjaman dari Pemerintah Iran sebesar US\$ 200 Juta, serta Penyertaan Modal Pemerintah (PMP) Indonesia sebesar US\$ 60 juta. Pinjaman kepada Pemerintah Iran telah dilunasi tahun 1989. Pembangunan pabrik Pupuk Kujang pertama yang kemudian diberi nama Pabrik Kujang 1A dengan kapasitas produksi 570.000 ton/tahun urea dan 330.000 ton/tahun amoniak, pembangunannya dilaksanakan oleh kontraktor utama Kellogg Overseas Corporation (USA) dan Toyo Engineering Corporation (Japan). Pembangunan Pabrik Kujang 1A ini berhasil dibangun selama 36 bulan dan diresmikan oleh Presiden Soeharto pada tanggal 12 Desember 1978. PT Pupuk Kujang merupakan anak perusahaan dari BUMN Pupuk di Indonesia yaitu PT Pupuk Indonesia Holding Company.

Sejalan dengan perkembangannya di usia pabrik yang semakin tua, membawa konsekuensi kepada pembebanan biaya pemeliharaan yang semakin tinggi dan *down time* yang semakin meningkat pula. Penanggulangan masalah tersebut memerlukan dana yang besar terutama untuk *replacement* dan rekondisi beberapa peralatan inti. Untuk mengantisipasi masalah tersebut PT Pupuk Kujang telah menyusun action plan sehingga kesinambungan usaha dapat terus berjalan. Salah satu rencana yang sudah dilaksanakan adalah penggantian reaktor urea pada tahun 2001 dan pembangunan Pabrik Kujang 1B. Pembangunan Pabrik Kujang 1B dengan kapasitas produksi 570.000 ton/tahun urea dan 330.000 ton/tahun amoniak dilaksanakan oleh kontraktor utama Toyo Engineering Corporation (TEC) Japan dan didukung oleh dua kontraktor dalam

negeri yaitu PT Rekayasa Industri dan PT Inti Karya Persada Teknik. Pembangunan Pabrik Kujang 1B ditempuh dalam waktu 36 bulan, dimulai tanggal 1 Oktober 2003 sampai dengan 6 September 2005. Selain dari *equity* yang dimiliki oleh PT Pupuk Kujang, pendanaan proyek ini diperoleh dari pinjaman Japan Bank for International Cooperation (JBIC) sebesar JPY 27.048.700.000. Peresmian Pabrik Kujang 1B dilakukan oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 3 April 2006.

Kantor pusat PT Pupuk Kujang beralamatkan di Jalan Jendral Ahmad Yani No. 39 Cikampek, Kabupaten Karawang, Jawa Barat. Posisi strategis perusahaan yang terletak di Provinsi Jawa Barat dan berdekatan dengan Ibu Kota DKI Jakarta menjadi salah satu tantangan tersendiri, mengingat Jawa Barat sebagai lumbung padi nasional harus ditunjang dengan pasokan pupuk yang memadai sehingga Ketahanan Pangan Nasional dapat terjamin.

## 2. Arti Logo Perusahaan

Nama perusahaan diambil dari nama senjata tradisional khas Jawa Barat, yaitu Kujang. Sentra dari logo adalah Kujang senjata tajam rakyat Jawa Barat yang mengandung makna kejayaan. Logo berbentuk perisai bermakna sebagai pelindung. Lingkaran besar bermakna kebijakan pemimpin dan lingkaran kecil bermakna kepatuhan yang dipimpin. Bulatan dalam lingkaran menunjukkan bentuk butiran urea yang berjumlah Sembilan butir pada masing-masing batangnya dan enam butir titik dalam lingkaran masing-masing sisi kanan dan kiri bermakna tanggal 9 bulan 6 (Juni) yaitu tanggal didirikannya PT Pupuk Kujang di tahun 1975. Spesifikasi dari logo PT Pupuk Kujang memiliki empat warna diantaranya hijau yang melambangkan kesuburan, kuning melambangkan keagungan, putih melambangkan kesucian, dan hitam melambangkan keteguhan. Logo perusahaan dapat dilihat pada Gambar 3.



**Gambar 3. Logo PT Pupuk Kujang**

(Sumber: *pupuk-kujang.co.id*)

### 3. Visi, Misi dan Tata Nilai Perusahaan

PT Pupuk Kujang memiliki visi menjadi industri kimia dan pendukung pertanian yang berdaya saing dalam skala nasional. Misi PT Pupuk Kujang yaitu menghasilkan produk bermutu dan melakukan perdagangan yang berdaya saing tinggi dengan mengutamakan kepuasan pelanggan.

Tata nilai PT Pupuk Kujang yaitu mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja serta memperdulikan lingkungan, menggunakan sumber daya perusahaan yang terbatas dengan efektif dan efisien, melakukan pekerjaan dengan jujur dan tepat, memenuhi komitmen atau perjanjian kepada pelanggan, menghargai orang berprestasi, mendayagunakan inovasi dan kreatifitas karyawan, mengantisipasi perubahan dalam lingkungan usaha, memperbaiki cara kerja, menggunakan sumber daya dari luar untuk mencapai tujuan, memperoleh kepercayaan pelanggan, dan membangun aliansi strategis dengan organisasi lain.

### 4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi di PT Pupuk Kujang terdiri dari 3 Direktorat, yang masing-masing dipimpin seorang direktur, yaitu Direktorat Utama, Direktorat Keuangan dan Umum, Direktorat Operasi dan Produksi. Masing-masing direktorat dipimpin oleh seorang Direktur dan membawahi tiga Kompartemen, kecuali Direktorat Keuangan dan Umum yang membawahi dua Kompartemen. Sedangkan unit kerja setingkat

Departemen sebanyak 34 unit kerja yang dipimpin oleh seorang Manager, sebagaimana dapat dilihat pada Lampiran 4.

## 5. Kegiatan Perusahaan

Secara keseluruhan ada empat jenis kegiatan yang dijalankan di PT Pupuk Kujang, yaitu:

### a. Produksi

Mengolah bahan-bahan mentah tertentu menjadi bahan-bahan pokok yang diperlukan dalam pembuatan pupuk, terutama pupuk urea dan bahan kimia lainnya, serta mengolah bahan pokok tersebut menjadi berbagai jenis pupuk dan hasil bahan kimia lainnya.

### b. Perdagangan

Menyelenggarakan kegiatan distribusi dan perdagangan, baik dalam maupun luar negeri yang berhubungan dengan produk-produk tersebut diatas dan produk-produk lainnya serta kegiatan impor barang yang antara lain berupa bahan baku dan penolong/pembantu, peralatan produksi dan bahan kimia lainnya.

### c. Pemberian Jasa

Melaksanakan studi penelitian, pengembangan, desain engineering, pengantongan, konstruksi, manajemen, pengoperasian pabrik, pabrikan/repairasi, pemeliharaan, konsultasi (kecuali konsultasi bidang hukum) dan jasa teknis lainnya dalam sektor industri pupuk dan industri kimia lainnya.

### d. Usaha Lainnya

Menjalankan kegiatan-kegiatan usaha dalam bidang angkutan, ekspedisi dan pergudangan serta kegiatan lainnya yang merupakan sarana dan perlengkapan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan-kegiatan usaha tersebut.

## 6. Sertifikasi

Sebagai pabrik dengan kelengkapan alat-alat instrumen, non-instrumen, serta alat pendukung untuk menghasilkan produk yang berkualitas serta menghasilkan analisis yang valid, PT Pupuk Kujang memiliki beberapa sertifikat antara lain Sistem Manajemen Laboratorium ISO 17025, Sistem Manajemen Mutu ISO 9001, Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001, Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3), Majelis Ulama Indonesia (MUI), Standar Nasional Indonesia (SNI), Komite Akreditasi Nasional (KAN), dan Sistem Manajemen Pengamanan (SMP). Sertifikat yang diperoleh tersebut menunjukkan bahwa PT Pupuk Kujang telah memenuhi standar yang telah ditetapkan sehingga dapat memenuhi kepuasan pelanggan (*costumer satisfaction*), pemegang saham (*stakeholder*), dan kenyamanan masyarakat sekitar.

### B. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT Pupuk Kujang yang berjabatan minimal sebagai staf setingkat superintendent. Sesuai kebijakan perusahaan terkait pemutusan penyebaran rantai *covid-19*, peneliti tidak diizinkan untuk melakukan sesi wawancara maupun berkunjung ke perusahaan. Menangani kebijakan tersebut, penelitian dilakukan secara daring dengan media *Google Form* dan penyebaran kuesioner sepenuhnya dilakukan oleh Departemen PSDM PT Pupuk Kujang. Gambaran responden dibedakan menurut jenis kelamin, bagian / departemen, usia, pendidikan dan lama waktu bekerja. Distribusi responden dijelaskan dalam tabel-tabel dibawah.

**Tabel 5. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-Laki	91	88,3%
Perempuan	12	11,7%

Jumlah	103	100%
--------	-----	------

Sumber: Data Primer Diolah, 2021.

Berdasarkan Tabel 5 diatas dapat disimpulkan bahwa menurut jenis kelaminnya, sampel yang diambil atau responden yang digunakan didominasi oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 91 orang dan 12 orang perempuan.

**Tabel 6. Distribusi Responden Berdasarkan Bagian/Departemen**

Bagian / Departemen	Frekuensi	Persentase
Produksi	27	26,2%
Teknik dan Pengembangan	25	24,3%
Komersil	17	16,5%
SDM dan Umum	34	33%
Jumlah	103	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2021.

Berdasarkan Tabel 6 diatas, jumlah responden berdasarkan bagian/departemen dapat dibidang terbagi rata, dengan jumlah yang paling banyak pada bagian SDM dan Umum dengan 34 orang dan yang paling sedikit pada bagian komersil sebanyak 17 orang.

**Tabel 7. Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Persentase
21 – 30	2	1,9%
31 – 40	35	34%
41 – 50	55	53,4%
> 50	11	10,7%
Jumlah	103	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2021.

Berdasarkan Tabel 7 diatas, dapat disimpulkan bahwa menurut usianya, responden yang digunakan didominasi oleh karyawan berusia 41-50 tahun dengan 55 orang dan jumlah yang paling sedikit yakni karyawan berusia 21-30 tahun dengan 2 orang.

**Tabel 8. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SMA / SMK	6	5,8%
Diploma	10	9,7%
S1 / S2 / S3	87	84,5%
Jumlah	103	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2021.

Berdasarkan Tabel 8 diatas, dapat dilihat bahwa jumlah responden berdasarkan pendidikan terakhir didominasi oleh kelompok sarjana atau S1, S2 dan S3 dengan jumlah 87 orang. Sementara kelompok SMA/SMK berjumlah 6 orang, dan kelompok Diploma berjumlah 10 orang.

**Tabel 9. Distribusi Responden Berdasarkan Lama Kerja**

Lama Kerja	Frekuensi	Persentase
1 – 5 tahun	0	0%
6 – 10 tahun	23	22,3%
11 – 15 tahun	49	47,6%
> 15 tahun	31	30,1%
Jumlah	103	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2021.

Berdasarkan Tabel 9 diatas, jumlah responden menurut lama waktu bekerja terlihat didominasi oleh kelompok bekerja 11-15 tahun. Kemudian diikuti oleh kelompok lama bekerja lebih dari 15 tahun dan jumlah paling sedikit yaitu kelompok lama bekerja 1-5 tahun.

**C. Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif digunakan sebagai metode pengumpulan data dan penyajian data sehingga hasil penelitian dapat mendeskripsikan informasi yang didapatkan. Data statistik deskriptif yang disajikan adalah nilai-nilai statistik yaitu nilai rata-rata dan nilai grand mean. Data statistik deskriptif disajikan pada Tabel 10 sampai Tabel 13 sebagai berikut:

**Tabel 10. Distribusi Frekuensi Variabel Modal Intelektual (X1)**

Item	SS (5)		S (4)		CS (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah		Rata-rata Item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X1.1	20	19.42	72	69.90	11	10.68	0	0.00	0	0.00	103	100	4.09
X1.2	8	7.77	51	49.51	40	38.83	4	3.88	0	0.00	103	100	3.61
X1.3	20	19.42	41	39.81	42	40.78	0	0.00	0	0.00	103	100	3.79
X1.4	48	46.60	47	45.63	8	7.77	0	0.00	0	0.00	103	100	4.39
X1.5	15	14.56	48	46.60	38	36.89	2	1.94	0	0.00	103	100	3.74
X1.6	15	14.56	67	65.05	20	19.42	1	0.97	0	0.00	103	100	3.93
X1.7	19	18.45	74	71.84	10	9.71	0	0.00	0	0.00	103	100	4.09
X1.8	9	8.74	69	66.99	24	23.30	1	0.97	0	0.00	103	100	3.83
X1.9	15	14.56	75	72.82	11	10.68	2	1.94	0	0.00	103	100	4.00
X1.10	10	9.71	68	66.02	21	20.39	4	3.88	0	0.00	103	100	3.82
X1.11	8	7.77	85	82.52	6	5.83	4	3.88	0	0.00	103	100	3.94
X1.12	19	18.45	74	71.84	9	8.74	1	0.97	0	0.00	103	100	4.08
X1.13	12	11.65	75	72.82	14	13.59	2	1.94	0	0.00	103	100	3.94
X1.14	17	16.50	80	77.67	5	4.85	1	0.97	0	0.00	103	100	4.10
<b>Grand Mean</b>												3.95	

Sumber: Data Primer Diolah, 2021.

Berdasarkan Tabel 10 diatas dapat dilihat bahwa variabel Modal Intelektual diukur dengan empat belas indikator yang masing-masing memiliki rata-rata sebesar 4,09; 3,61; 3,79; 4,39; 3,74; 3,93; 4,09; 3,83; 4,00; 3,82; 3,94; 4,08; 3,94; dan 4,10. Hal tersebut dapat diartikan bahwa menurut responden Modal Intelektual cenderung positif karena rata-rata jawaban mendekati Sangat Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Modal Intelektual pada karyawan PT. Pupuk Kujang dinilai baik dan bermanfaat bagi jalannya perusahaan maupun bersaing dengan kompetitor.

**Tabel 11. Distribusi Frekuensi Variabel Manajemen Pengetahuan (X2)**

Item	SS (5)		S (4)		CS (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah		Rata-rata Item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X2.1	5	4.85	61	59.22	32	31.07	5	4.85	0	0.00	103	100	3.64
X2.2	7	6.8	60	58.25	36	34.95	0	0.00	0	0.00	103	100	3.72
X2.3	10	9.71	83	80.58	10	9.71	0	0.00	0	0.00	103	100	4
X2.4	7	6.8	68	66.02	27	26.21	1	0.97	0	0.00	103	100	3.79
X2.5	6	5.83	76	73.79	19	18.45	2	1.94	0	0.00	103	100	3.83
X2.6	6	5.83	82	79.61	14	13.59	1	0.97	0	0.00	103	100	3.9
X2.7	7	6.8	84	81.55	12	11.65	0	0.00	0	0.00	103	100	3.95
X2.8	9	8.74	80	77.67	13	12.62	1	0.97	0	0.00	103	100	3.94
X2.9	8	7.77	80	77.67	14	13.59	1	0.97	0	0.00	103	100	3.92
<b>Grand Mean</b>												3.85	

Sumber: Data Primer Diolah, 2021.

Berdasarkan Tabel 11 diatas dapat dilihat bahwa variabel Manajemen Pengetahuan diukur dengan sembilan indikator yang masing-masing memiliki rata-rata sebesar 3,64; 3,72; 4; 3,79; 3,83; 3,9; 3,95; 3,94; dan 3,92. Hal tersebut dapat diartikan bahwa Manajemen Pengetahuan pada PT. Pupuk Kujang adalah cenderung positif karena mendekati jawaban Setuju. Berdasar rata-rata tersebut dapat diartikan bahwa menurut responden Manajemen Pengetahuan pada PT. Pupuk Kujang tergolong baik dan dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau tingkat inovasi yang lebih tinggi, dengan menciptakan, menyimpan, mentransfer, dan menerapkan pengetahuan.

**Tabel 12. Distribusi Frekuensi Variabel Orientasi Inovasi**

Item	SS (5)		S (4)		CS (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah		Rata-rata Item
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X3.1	16	15.53	72	69.9	14	13.59	1	0.97	0	0.00	103	100	4
X3.2	19	18.45	76	73.79	8	7.77	0	0	0	0.00	103	100	4.11
X3.3	18	17.48	77	74.76	7	6.8	1	0.97	0	0.00	103	100	4.09
X3.4	18	17.48	20	19.42	42	40.78	23	22.33	0	0.00	103	100	3.32
X3.5	7	6.8	28	27.18	62	60.19	6	5.83	0	0.00	103	100	3.35

X3.6	10	9.71	38	36.89	53	51.46	2	1.94	0	0.00	103	100	3.54
X3.7	12	11.65	35	33.98	55	53.4	1	0.97	0	0.00	103	100	3.56
X3.8	7	6.8	42	40.78	52	50.49	2	1.94	0	0.00	103	100	3.52
X3.9	10	9.71	75	72.82	14	13.59	4	3.88	0	0.00	103	100	3.88
X3.10	13	12.62	65	63.11	22	21.36	3	2.91	0	0.00	103	100	3.85
X3.11	1	0.97	35	33.98	54	52.43	13	12.62	0	0.00	103	100	3.23
X3.12	13	12.62	74	71.84	16	15.53	0	0	0	0.00	103	100	3.97
X3.13	12	11.65	74	71.84	14	13.59	3	2.91	0	0.00	103	100	3.92
X3.14	20	19.42	76	73.79	7	6.8	0	0	0	0.00	103	100	4.13
X3.15	10	9.71	75	72.82	15	14.56	3	2.91	0	0.00	103	100	3.89
X3.16	6	5.83	60	58.25	34	33.01	3	2.91	0	0.00	103	100	3.67
X3.17	7	6.8	23	22.33	48	46.6	25	24.27	0	0.00	103	100	3.12
X3.18	5	4.85	30	29.13	66	64.08	2	1.94	0	0.00	103	100	3.37
X3.19	12	11.65	18	17.48	37	35.92	36	34.95	0	0.00	103	100	3.06
X3.20	10	9.71	23	22.33	53	51.46	17	16.5	0	0.00	103	100	3.25
X3.21	15	14.56	12	11.65	16	15.53	60	58.25	0	0.00	103	100	2.83
X3.22	10	9.71	36	34.95	55	53.4	2	1.94	0	0.00	103	100	3.52
X3.23	7	6.8	21	20.39	71	68.93	4	3.88	0	0.00	103	100	3.3
X3.24	7	6.8	20	19.42	56	54.37	19	18.45	1	0.97	103	100	3.13
X3.25	6	5.83	29	28.16	63	61.17	5	4.85	0	0.00	103	100	3.35
X3.26	8	7.77	78	75.73	14	13.59	3	2.91	0	0.00	103	100	3.88
X3.27	16	15.53	80	77.67	7	6.8	0	0	0	0.00	103	100	4.09
X3.28	10	9.71	85	82.52	5	4.85	3	2.91	0	0.00	103	100	3.99
X3.29	10	9.71	90	87.38	3	2.91	0	0	0	0.00	103	100	4.07
X3.30	5	4.85	89	86.41	9	8.74	0	0	0	0.00	103	100	3.96
X3.31	5	4.85	23	22.33	47	45.63	28	27.18	0	0.00	103	100	3.05
X3.32	12	11.65	43	41.75	46	44.66	2	1.94	0	0.00	103	100	3.63
X3.33	5	4.85	75	72.82	21	20.39	2	1.94	0	0.00	103	100	3.81
<b>Grand Mean</b>													3.62

Sumber: Data Primer Diolah, 2021.

Berdasarkan Tabel 12 diatas dapat dilihat bahwa variabel Orientasi Inovasi diukur dengan tiga puluh tiga indikator yang memiliki rata rata sebesar 3,62. Hal tersebut dapat diartikan bahwa menurut responden Orientasi Inovasi dalam perusahaan PT. Pupuk Kujang cenderung positif karena rata-rata jawaban mendekati jawaban Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Orientasi Inovasi pada PT. Pupuk Kujang cenderung baik sehingga karyawan terbiasa dengan kegiatan yang berhubungan dengan

inovasi dan berpotensi menciptakan inovasi-inovasi guna tercapainya tujuan perusahaan.

**Tabel 13. Distribusi Frekuensi Variabel Adopsi Inovasi**

Item	SS (5)		S (4)		CS (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah		Rata-rata Item f
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y1.1	25	24.27	75	72.82	3	2.91	0	0	0	0	103	100	4.21
Y1.2	59	57.28	42	40.78	2	1.94	0	0	0	0	103	100	4.55
Y1.3	60	58.25	41	39.81	1	0.97	1	0.97	0	0	103	100	4.55
Y1.4	30	29.13	69	66.99	4	3.88	0	0	0	0	103	100	4.25
Y1.5	42	40.78	56	54.37	5	4.85	0	0	0	0	103	100	4.36
Y1.6	18	17.48	63	61.17	22	21.36	0	0	0	0	103	100	3.96
Y1.7	16	15.53	52	50.49	34	33.01	1	0.97	0	0	103	100	3.81
Y1.8	21	20.39	76	73.79	6	5.83	0	0	0	0	103	100	4.15
Y1.9	28	27.18	71	68.93	4	3.88	0	0	0	0	103	100	4.23
Y1.10	19	18.45	81	78.64	3	2.91	0	0	0	0	103	100	4.16
Y1.11	22	21.36	77	74.76	4	3.88	0	0	0	0	103	100	4.17
Y1.12	10	9.71	81	78.64	11	10.68	1	0.97	0	0	103	100	3.97
Y1.13	39	37.86	62	60.19	2	1.94	0	0	0	0	103	100	4.36
Y1.14	18	17.48	81	78.64	4	3.88	0	0	0	0	103	100	4.14
Y1.15	14	13.59	42	40.78	47	45.63	0	0	0	0	103	100	3.68
Y1.16	46	44.66	56	54.37	1	0.97	0	0	0	0	103	100	4.44
Y1.17	13	12.62	78	75.73	10	9.71	2	1.94	0	0	103	100	3.99
Y1.18	23	22.33	76	73.79	4	3.88	0	0	0	0	103	100	4.18
Y1.19	6	5.83	15	14.56	56	54.37	25	24.27	1	0.97	103	100	3.00
Y1.20	10	9.71	64	62.14	28	27.18	1	0.97	0	0	103	100	3.81
Y1.21	9	8.74	38	36.89	53	51.46	3	2.91	0	0	103	100	3.51
Y1.22	5	4.85	26	25.24	37	35.92	34	33.01	1	0.97	103	100	3.00
Y1.23	7	6.8	48	46.6	47	45.63	1	0.97	0	0	103	100	3.59
Y1.24	8	7.77	72	69.9	22	21.36	1	0.97	0	0	103	100	3.84
Y1.25	6	5.83	29	28.16	63	61.17	5	4.85	0	0	103	100	3.35
Y1.26	3	2.91	30	29.13	68	66.02	2	1.94	0	0	103	100	3.33
Y1.27	4	3.88	40	38.83	58	56.31	1	0.97	0	0	103	100	3.46
<b>Grand Mean</b>													3.93

Sumber: Data Primer Diolah, 2021.

Berdasarkan Tabel 13 diatas dapat dilihat bahwa variabel Adopsi Inovasi diukur dengan dua puluh tujuh indikator yang memiliki rata-rata sebesar 3,93. Hal tersebut

dapat diartikan bahwa menurut responden Adopsi Inovasi cenderung positif karena rata-rata jawaban mendekati jawaban Setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Adopsi Inovasi pada PT. Pupuk Kujang memiliki keunggulan dan sesuai dengan keinginan karyawan. Karyawan PT. Pupuk Kujang juga sadar akan hal-hal yang harus dievaluasi guna mencakup Adopsi Inovasi yang lebih luas serta sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku.

#### D. Evaluasi *Measurement* atau Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) ditunjukkan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator-indikator pembentuk variabel laten (konstruk) yang digunakan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan indikator reflektif pada konstruk laten Modal Intelektual, Manajemen Pengetahuan, Orientasi Inovasi dan Adopsi Inovasi. Adapun evaluasi model pengukuran (*outer model*) dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen pada analisis *Partial Least Square* (PLS) dilakukan untuk menguji korelasi antar skor indikator reflektif untuk mengukur konstruk. Evaluasi validitas konvergen dapat dilihat dari beberapa kriteria, yaitu nilai *outer loading* dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Standar nilai untuk *outer loading* yang baik harus memiliki nilai lebih besar dari 0,7 ( $>0,7$ ). Sedangkan nilai AVE harus lebih besar dari 0,50 ( $>0,50$ ), adapun nilai *outer loading* dan AVE disajikan dalam Tabel 14, Tabel 15 dan Tabel 16.

**Tabel 14. Nilai Loading Factor Iterasi Pertama**

Variabel	Indikator	Outer Loading
Modal Intelektual	X1.1	0.696
	X1.2	0.711
	X1.3	0.712
	X1.4	<b>0.535</b>
	X1.5	0.761
	X1.6	0.642

	X1.7	0.700
	X1.8	0.622
	X1.9	0.751
	X1.10	0.700
	<b>X1.11</b>	<b>0.519</b>
	X1.12	0.634
	X1.13	0.691
	X1.14	0.858
<b>Manajemen Pengetahuan</b>	X2.1	0.704
	X2.2	0.733
	X2.3	0.711
	X2.4	0.702
	X2.5	0.772
	X2.6	0.846
	X2.7	0.652
	X2.8	0.814
	X2.9	0.738
	<b>Orientasi Inovasi</b>	X3.1
X3.2		0.755
X3.3		0.790
X3.4		0.615
X3.5		0.688
X3.6		0.686
X3.7		0.739
X3.8		0.819
<b>X3.9</b>		<b>0.662</b>
X3.10		0.677
X3.11		0.522
X3.12		0.694
X3.13	0.697	
X3.14	0.595	
X3.15	0.582	
X3.16	0.647	
X3.17	0.742	
X3.18	0.775	
X3.19	0.741	
X3.20	0.794	
X3.21	0.812	
X3.22	0.803	

	X3.23	0.802
	X3.24	0.811
	X3.25	0.800
	<b>X3.26</b>	<b>0.481</b>
	X3.27	0.750
	<b>X3.28</b>	<b>0.411</b>
	<b>X3.29</b>	<b>0.346</b>
	<b>X3.30</b>	<b>0.461</b>
	X3.31	0.683
	<b>X3.32</b>	<b>0.592</b>
	<b>X3.33</b>	<b>0.591</b>
<b>Adopsi Inovasi</b>	Y1.1	0.695
	<b>Y1.2</b>	<b>0.521</b>
	<b>Y1.3</b>	<b>0.543</b>
	Y1.4	0.730
	Y1.5	0.552
	Y1.6	0.763
	Y1.7	0.712
	Y1.8	0.700
	Y1.9	0.789
	Y1.10	0.621
	Y1.11	0.746
	Y1.12	0.627
	Y1.13	0.585
	Y1.14	0.797
	Y1.15	0.750
	<b>Y1.16</b>	<b>0.392</b>
	<b>Y1.17</b>	<b>0.593</b>
	Y1.18	0.764
	<b>Y1.19</b>	<b>0.397</b>
	<b>Y1.20</b>	<b>0.464</b>
Y1.21	0.682	
<b>Y1.22</b>	<b>0.520</b>	
Y1.23	0.748	
<b>Y1.24</b>	<b>0.493</b>	
Y1.25	0.736	
<b>Y1.26</b>	<b>0.551</b>	
Y1.27	0.631	

Sumber: Data Primer Diolah, 2021.

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang ditunjukkan pada Tabel 13, jumlah indikator awal yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebanyak 83 indikator.

Namun setelah dilakukan pengujian PLS-Algorithm 1, terdapat 18 indikator (tercetak tebal pada Tabel 13) yang tidak representatif karena bebannya kurang dari 0,4 dan dihapus dengan pertimbangan untuk meningkatkan AVE, *cross loading* dan *composite reliability*. Indikator tersebut adalah X1.4 dengan nilai *outer loading* 0,535, X1.11 dengan nilai *outer loading* 0,519, X3.9 dengan nilai *outer loading* 0,662, X3.26 dengan nilai *outer loading* 0,481, X3.28 dengan nilai *outer loading* 0,411, X3.29 dengan nilai *outer loading* 0,346, X3.30 dengan nilai *outer loading* 0,461, X3.32 dengan nilai *outer loading* 0,592, X3.33 dengan nilai *outer loading* 0,591, Y1.2 dengan nilai *outer loading* 0,521, Y1.3 dengan nilai *outer loading* 0,543, Y1.16 dengan nilai *outer loading* 0,392, Y1.17 dengan nilai *outer loading* 0,593, Y1.19 dengan nilai *outer loading* 0,397, Y1.20 dengan nilai *outer loading* 0,464, Y1.22 dengan nilai *outer loading* 0,520, Y1.24 dengan nilai *outer loading* 0,493, dan Y1.26 dengan nilai *outer loading* 0,551. Indikator variabel yang memiliki nilai *loading factor* lebih kecil dari 0,40 memiliki tingkat validitas yang rendah sehingga indikator tersebut perlu dieliminasi atau dihapus dari model (Hair *et al.*, 2011:145). Sementara nilai *loading factor* diantara 0,4 – 0,7 hanya dihapus karena pertimbangan pengeliminasian indikator tersebut dapat meningkatkan AVE, *composite realibility* dan validitas lainnya (Hair *et al.*, 2011:145). Nilai *loading factor* setelah 18 indikator tersebut dieliminasi dapat ditunjukkan pada Tabel 15:

**Tabel 15. Nilai Loading Factor Iterasi Kedua**

Variabel	Indikator	Loading Factor	
<b>Modal Intelektual</b>	X1.1	<b>0.698</b>	
	X1.2	<b>0.729</b>	
	X1.3	<b>0.725</b>	
	X1.5	<b>0.776</b>	
	X1.6	<b>0.654</b>	
	X1.7	<b>0.729</b>	
	X1.8	<b>0.626</b>	
	X1.9	0.748	
	X1.10	<b>0.718</b>	
	X1.12	<b>0.636</b>	
	X1.13	<b>0.680</b>	
	X1.14	0.848	
	<b>Manajemen Pengetahuan</b>	X2.1	<b>0.709</b>
		X2.2	<b>0.740</b>
X2.3		0.711	
X2.4		<b>0.705</b>	
X2.5		0.770	
X2.6		0.843	
X2.7		0.648	
X2.8		0.809	
X2.9		0.736	
<b>Orientasi Inovasi</b>	X3.1	<b>0.700</b>	
	X3.2	0.745	
	X3.3	<b>0.766</b>	
	X3.4	<b>0.674</b>	
	X3.5	<b>0.730</b>	
	X3.6	<b>0.703</b>	
	X3.7	0.739	
	X3.8	0.812	
	X3.10	<b>0.688</b>	
	X3.11	0.509	
X3.12	<b>0.706</b>		
X3.13	0.693		
X3.14	<b>0.605</b>		
X3.15	0.535		
X3.16	0.642		
X3.17	<b>0.774</b>		

<b>Adopsi Inovasi</b>	X3.18	<b>0.786</b>
	X3.19	<b>0.784</b>
	X3.20	<b>0.822</b>
	X3.21	<b>0.854</b>
	X3.22	<b>0.823</b>
	X3.23	<b>0.828</b>
	X3.24	<b>0.834</b>
	X3.25	<b>0.809</b>
	X3.27	0.739
	X3.31	<b>0.705</b>
	Y1.1	<b>0.706</b>
	Y1.4	0.728
	Y1.5	0.520
	Y1.6	<b>0.801</b>
	Y1.7	<b>0.761</b>
	Y1.8	<b>0.736</b>
	Y1.9	<b>0.797</b>
	Y1.10	<b>0.654</b>
	Y1.11	0.744
	Y1.12	0.602
Y1.13	0.580	
Y1.14	<b>0.811</b>	
Y1.15	<b>0.769</b>	
Y1.18	0.752	
Y1.21	0.669	
Y1.23	0.738	
Y1.25	0.726	
Y1.27	0.618	

Sumber: Data Primer Diolah, 2021.

Berdasarkan Tabel 15 menunjukkan bahwa terjadi peningkatan nilai *loading factor* untuk indikator X1.1; X1.2; X1.3; X1.5; X1.6; X1.7; X1.8; X1.10; X1.12; X1.13; X2.1; X2.2; X2.4; X3.1; X3.3; X3.4; X3.5; X3.6; X3.10; X3.12; X3.14; X3.17; X3.18; X3.19; X3.20; X3.21; X3.22; X3.23; X3.24; X3.25; X3.31; Y1.1; Y1.6; Y1.7; Y1.8; Y1.9; Y1.10; Y1.14; dan Y1.15 setelah indikator dengan tingkat validitas rendah dieliminasi dan dilakukan perhitungan kembali. Data diatas juga menunjukkan bahwa tidak ada variabel

yang memiliki nilai *outer loading*  $< 0,4$ , sehingga semua indikator pada Tabel 15 dinyatakan valid untuk digunakan penelitian dan analisis lebih lanjut.

**Tabel 16. Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

	Standar Nilai	Modal Intelektual	Manajemen Pengetahuan	Orientasi Inovasi	Adopsi Inovasi
Average Variance Extracted (AVE)	$> 0,50$	0,513	0,553	0,542	0,505
Keterangan		Terpenuhi	Terpenuhi	Terpenuhi	Terpenuhi

Sumber: Data Primer Diolah, 2021.

Pada Tabel 16 diketahui nilai *Average Variances Extracted* (AVE) setelah adanya modifikasi menunjukkan bahwa seluruh konstruk reflektif memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50 ( $> 0,50$ ) yaitu sebesar 0,513; 0,553; 0,542; dan 0,505. Berdasarkan representasi hasil nilai *outer loading* dan AVE yang telah memenuhi nilai standar tersebut dapat dinyatakan bahwa 65 indikator yang mengukur konstruk telah memenuhi syarat validitas diskriminan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki validitas konvergen yang baik.

## 2. Uji Validitas Diskriminan

Uji Validitas Diskriminan pada penelitian ini menggunakan metode *cross loading* dan Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT). Indikator dapat dikatakan valid apabila nilai *cross loading* pada setiap indikator konstruk yang diukur lebih besar dibanding dengan konstruk lainnya dan jika nilai HTMT  $< 0,90$  maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Selain memeriksa rasio HTMT, perlu diuji apakah nilai HTMT berbeda secara signifikan dari 1 dengan metode *bootstrapping*. Setelah dilakukan

pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS 3.0 hasil *cross loading* dan HTMT dapat ditunjukkan pada Tabel 17, Tabel 18 dan Tabel 19:

**Tabel 17. Nilai Cross Loading**

Indikator	MI	MP	OI	AI	Keterangan
X1.1	<b>0.698</b>	0.456	0.456	0.516	Terpenuhi
X1.2	<b>0.729</b>	0.502	0.655	0.580	Terpenuhi
X1.3	<b>0.725</b>	0.402	0.641	0.640	Terpenuhi
X1.5	<b>0.776</b>	0.532	0.652	0.659	Terpenuhi
X1.6	<b>0.654</b>	0.468	0.460	0.409	Terpenuhi
X1.7	<b>0.729</b>	0.522	0.496	0.501	Terpenuhi
X1.8	<b>0.626</b>	0.484	0.509	0.347	Terpenuhi
X1.9	<b>0.748</b>	0.529	0.470	0.494	Terpenuhi
X1.10	<b>0.718</b>	0.638	0.524	0.398	Terpenuhi
X1.12	<b>0.636</b>	0.498	0.439	0.446	Terpenuhi
X1.13	<b>0.680</b>	0.514	0.496	0.452	Terpenuhi
X1.14	<b>0.848</b>	0.673	0.590	0.547	Terpenuhi
X2.1	0.511	<b>0.709</b>	0.541	0.365	Terpenuhi
X2.2	0.527	<b>0.740</b>	0.532	0.418	Terpenuhi
X2.3	0.495	<b>0.711</b>	0.473	0.403	Terpenuhi
X2.4	0.536	<b>0.705</b>	0.509	0.427	Terpenuhi
X2.5	0.604	<b>0.770</b>	0.476	0.367	Terpenuhi
X2.6	0.609	<b>0.843</b>	0.500	0.309	Terpenuhi
X2.7	0.393	<b>0.648</b>	0.410	0.231	Terpenuhi
X2.8	0.607	<b>0.809</b>	0.441	0.352	Terpenuhi
X2.9	0.500	<b>0.736</b>	0.439	0.332	Terpenuhi
X3.1	0.546	0.607	<b>0.700</b>	0.530	Terpenuhi
X3.2	0.563	0.604	<b>0.745</b>	0.541	Terpenuhi
X3.3	0.673	0.697	<b>0.766</b>	0.571	Terpenuhi
X3.4	0.402	0.364	<b>0.674</b>	0.545	Terpenuhi
X3.5	0.517	0.485	<b>0.730</b>	0.488	Terpenuhi
X3.6	0.548	0.464	<b>0.703</b>	0.499	Terpenuhi
X3.7	0.515	0.402	<b>0.739</b>	0.648	Terpenuhi
X3.8	0.667	0.535	<b>0.812</b>	0.726	Terpenuhi
X3.10	0.555	0.593	<b>0.688</b>	0.493	Terpenuhi
X3.11	0.382	0.300	<b>0.509</b>	0.375	Terpenuhi
X3.12	0.603	0.572	<b>0.706</b>	0.544	Terpenuhi
X3.13	0.523	0.553	<b>0.693</b>	0.570	Terpenuhi

X3.14	0.386	0.351	<b>0.605</b>	0.460	Terpenuhi
X3.15	0.456	0.463	<b>0.535</b>	0.375	Terpenuhi
X3.16	0.510	0.522	<b>0.642</b>	0.416	Terpenuhi
X3.17	0.510	0.446	<b>0.774</b>	0.501	Terpenuhi
X3.18	0.577	0.525	<b>0.786</b>	0.605	Terpenuhi
X3.19	0.533	0.294	<b>0.784</b>	0.726	Terpenuhi
X3.20	0.665	0.498	<b>0.822</b>	0.688	Terpenuhi
X3.21	0.613	0.440	<b>0.854</b>	0.778	Terpenuhi
X3.22	0.634	0.450	<b>0.823</b>	0.655	Terpenuhi
X3.23	0.516	0.376	<b>0.828</b>	0.669	Terpenuhi
X3.24	0.606	0.512	<b>0.834</b>	0.613	Terpenuhi
X3.25	0.642	0.496	<b>0.809</b>	0.666	Terpenuhi
X3.27	0.621	0.588	<b>0.739</b>	0.613	Terpenuhi
X3.31	0.514	0.295	<b>0.705</b>	0.601	Terpenuhi
Y.1	0.622	0.515	<b>0.658</b>	<b>0.706</b>	Terpenuhi
Y.4	0.543	0.370	0.553	<b>0.728</b>	Terpenuhi
Y.5	0.447	0.262	0.321	<b>0.520</b>	Terpenuhi
Y.6	0.532	0.377	0.648	<b>0.801</b>	Terpenuhi
Y.7	0.496	0.303	0.614	<b>0.761</b>	Terpenuhi
Y.8	0.489	0.309	0.613	<b>0.736</b>	Terpenuhi
Y.9	0.558	0.380	0.558	<b>0.797</b>	Terpenuhi
Y.10	0.507	0.308	0.583	<b>0.654</b>	Terpenuhi
Y.11	0.617	0.375	0.561	<b>0.744</b>	Terpenuhi
Y.12	0.408	0.383	0.468	<b>0.602</b>	Terpenuhi
Y.13	0.373	0.169	0.378	<b>0.580</b>	Terpenuhi
Y.14	0.543	0.394	0.643	<b>0.811</b>	Terpenuhi
Y.15	0.518	0.416	0.587	<b>0.769</b>	Terpenuhi
Y.18	0.552	0.387	0.564	<b>0.752</b>	Terpenuhi
Y.21	0.399	0.354	0.540	<b>0.669</b>	Terpenuhi
Y.23	0.438	0.332	0.578	<b>0.738</b>	Terpenuhi
Y.25	0.474	0.257	0.603	<b>0.726</b>	Terpenuhi
Y.27	0.525	0.287	0.502	<b>0.618</b>	Terpenuhi

Sumber: Data Primer Diolah, 2021.

Dari hasil *cross loading* pada Tabel 17 menunjukkan bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Dengan demikian semua konstruk atau variabel laten memiliki validitas

diskriminan yang baik, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya.

**Tabel 18. Nilai Heterotrait-Monotrait (HTMT)**

	X1	X2	X3	Y
X1				
X2	0,797			
X3	0,790	0,697		
Y	0,752	0,524	0,815	

Sumber: Data Primer Diolah, 2021.

Dari hasil HTMT pada Tabel 18 menunjukkan bahwa nilai HTMT antara X2 dan X1 sebesar 0,797; X3 dan X1 sebesar 0,790; X3 dan X2 sebesar 0,697; Y dan X1 sebesar 0,752; Y dan X2 sebesar 0,524 serta Y dan X3 sebesar 0,815. Berdasarkan hasil tersebut, dapat dinyatakan bahwa semua nilai HTMT merupakan  $<0,90$ . Selanjutnya dilakukan pengujian apakah nilai HTMT berbeda secara signifikan dengan 1 atau  $<1$ , berikut hasil melalui metode *bootstrapping*:

**Tabel 19. Nilai Confidence Intervals Bias Corrected**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2,5%	97,5%
X1 -> X3	0.591	0.602	0.011	<b>0.400</b>	<b>0.766</b>
X1 -> Y	0.749	0.766	0.017	<b>0.582</b>	<b>0.896</b>
X2 -> X3	0.227	0.226	-0.001	<b>0.010</b>	<b>0.420</b>
X2 -> Y	-0.051	-0.056	-0.005	<b>-0.338</b>	<b>0.188</b>
X3 -> Y	0.637	0.638	0.001	<b>0.463</b>	<b>0.811</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2021.

Berdasarkan hasil dari Tabel, nilai pada kolom 2,5% dan 97,5% menunjukkan batas bawah dan atas dari interval kepercayaan. Dapat dilihat bahwa tidak ada nilai yang menyertakan nilai 1, batas bawah dan atas dari interval keyakinan HTMT untuk hubungan antara X1 dan X3 adalah masing-masing 0,400 dan 0,766, untuk hubungan X1 dan Y adalah masing-masing 0,582 dan 0,896, untuk hubungan X2 dan X3 adalah masing-masing 0,010 dan 0,420, X2 dan Y adalah masing-masing -0,338 dan 0,188,

dan untuk X3 dan Y adalah masing-masing 0,463 dan 0,811. Dengan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa semua konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik.

### 3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ditunjukkan untuk mengukur konsistensi internal suatu konstruk.

Uji reliabilitas dapat diukur dengan melihat nilai *composite reliability*. Standar nilai yang ditentukan untuk *composite reliability* yaitu harus bernilai lebih besar dari 0.7 (>0.7) sehingga suatu konstruk dapat dikatakan reliabel atau konsisten. Nilai *composite reliability* disajikan dalam Tabel 20 berikut:

**Tabel 20. Nilai Composite Reliability**

	Standar Nilai	Modal Intelektual	Manajemen Pengetahuan	Orientasi Inovasi	Adopsi Inovasi
<i>Composite Reliability</i>	> 0,70	0,926	0,917	0,968	0,948
Keterangan		Terpenuhi	Terpenuhi	Terpenuhi	Terpenuhi

Sumber: Data Primer Diolah, 2021.

Berdasarkan Tabel 20 diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0.70 (>0.70). Hal ini ditunjukkan dari nilai *composite reliability* konstruk Modal Intelektual sebesar 0,926, untuk konstruk Manajemen Pengetahuan 0,917 untuk konstruk Orientasi Inovasi 0,968 dan untuk konstruk Adopsi Inovasi 0,948. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik dan indikator konsisten dalam mengukur konstruknya.

### E. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural (*inner model*) melihat nilai *R-Squared* ( $R^2$ ) dan nilai t-statistik dari pengujian koefisien jalur (*path coefficient*). *R-Squared* ( $R^2$ ) digunakan untuk menunjukkan seberapa besar persentase variansi konstruk endogen dapat dihubungkan atau dijelaskan oleh konstruk eksogen/prediktor dalam model. Nilai *R-Squared* ( $R^2$ ) yang

semakin besar akan menunjukkan model yang baik dan variansi konstruk eksogen akan terjelaskan dengan baik oleh prediktor model. Nilai *path coefficient* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis.

### 1. Analisis *Variant* ( $R^2$ ) atau Uji Determinasi

Analisis *Variant* ( $R^2$ ) atau Uji Determinasi dilakukan untuk mengetahui besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, nilai dari *R-Squared* ditunjukkan pada Tabel 21 berikut:

Tabel 21. Nilai *R-Squared*

Variabel	<i>R-Squared</i> ( $R^2$ )
Orientasi Inovasi	0,594
Adopsi Inovasi	0,673

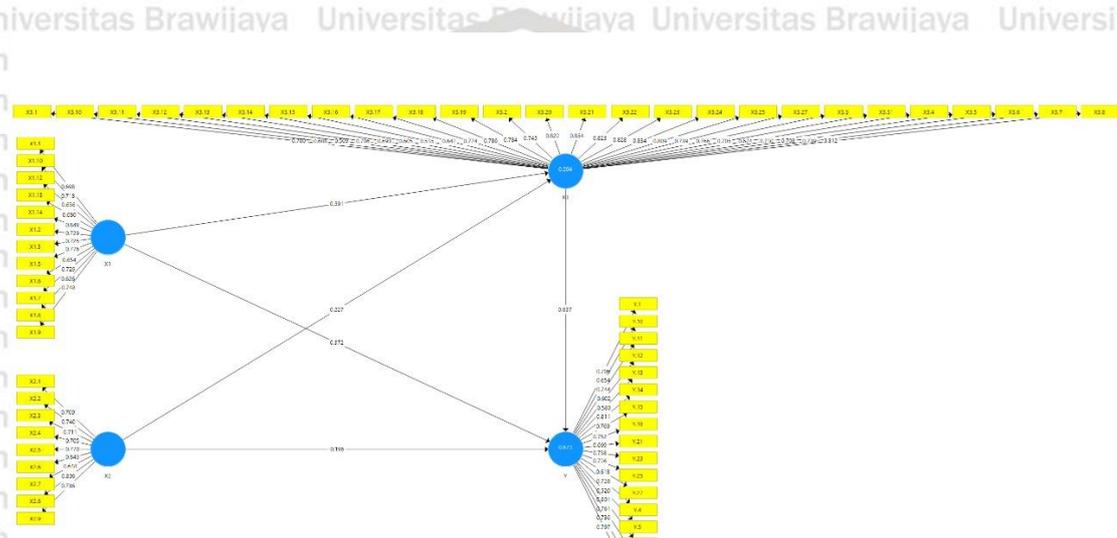
Sumber: Data Primer Diolah, 2021.

Berdasarkan Tabel 21 diketahui bahwa nilai *R-Squared* ( $R^2$ ) variabel Orientasi Inovasi adalah sebesar 0,594. Nilai tersebut berarti variabel Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan mampu menjelaskan variabilitas konstruk Orientasi Inovasi sebesar 59,4%, dan sisanya sebesar 41,6% diterangkan oleh konstruk lainnya diluar penelitian ini. Sedangkan Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan mampu menjelaskan variabel Adopsi Inovasi sebesar 67,3% dan sisanya sebesar 32,7% dijelaskan oleh variabel lainnya diluar model penelitian.

### 2. Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis dilakukan berdasarkan hasil pengujian *inner model* yang meliputi output *R-Squared*, koefisien parameter dan t-statistik. Untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik dan *p-value*. Khusus pada hipotesis 5 dimana pengujian dilakukan dengan metode *causal step*, akan dilakukan perbandingan antara nilai yang dihasilkan pada hipotesis 1 dan hipotesis 2 dengan hasil pada tabel *Specific*

*Indirect Effects*. Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil *bootstrapping*. *Rules of thumb* yang digunakan pada penelitian ini adalah t-statistik > 1,96 dengan tingkat signifikansi *p-value* 0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif. Hipotesis hasil analisis data dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 4 dan Tabel 22:



**Gambar 4. Hasil Model Penelitian**  
 Sumber: Data Primer Diolah, 2021.

**Tabel 22. Hasil Path Coefficients**

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics ( O/STDEV )	P Values
MI ke AI	<b>0.372</b>	0.383	0.096	<b>3.879</b>	<b>0.000</b>
MP ke AI	<b>-0.196</b>	-0.202	0.118	<b>1.660</b>	<b>0.098</b>
MI ke OI	<b>0.591</b>	0.602	0.099	<b>5.998</b>	<b>0.000</b>
MP ke OI	<b>0.227</b>	0.226	0.103	<b>2.206</b>	<b>0.028</b>
OI ke AI	<b>0.637</b>	0.638	0.089	<b>7.159</b>	<b>0.000</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2021.

Hipotesis pertama menguji apakah Modal Intelektual secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap Adopsi Inovasi. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta Modal Intelektual terhadap Adopsi Inovasi sebesar 0,372 dan t-statistik yaitu sebesar 3,879. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik signifikan karena >1,96 dengan *p-value* <0,05 sehingga **hipotesis pertama diterima**. Hasil tersebut membuktikan

bahwa Modal Intelektual memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Adopsi Inovasi.

Hipotesis kedua menguji apakah Manajemen Pengetahuan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap Adopsi Inovasi. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta Manajemen Pengetahuan terhadap Adopsi Inovasi sebesar -0,196 dan t-statistik yaitu sebesar 1,660. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik tidak signifikan karena  $<1,96$  dengan  $p\text{-value} >0,05$  sehingga **hipotesis kedua ditolak**. Hal tersebut membuktikan bahwa Manajemen Pengetahuan terbukti tidak memiliki pengaruh positif terhadap Adopsi Inovasi.

Hipotesis ketiga menguji apakah Modal Intelektual secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap Orientasi Inovasi. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta Modal Intelektual terhadap Orientasi Inovasi sebesar 0,591 dan t-statistik yaitu sebesar 5,998. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik signifikan karena  $>1,96$  dengan  $p\text{-value} <0,05$  sehingga **hipotesis ketiga diterima**. Hasil tersebut membuktikan bahwa Modal Intelektual memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Orientasi Inovasi.

Hipotesis keempat menguji apakah Manajemen Pengetahuan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap Orientasi Inovasi. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta Manajemen Pengetahuan terhadap Orientasi Inovasi sebesar 0,227 dan t-statistik yaitu sebesar 2,206. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik tidak signifikan karena  $<1,96$  dengan  $p\text{ value} >0,05$  sehingga **hipotesis keempat diterima**. Hal tersebut membuktikan bahwa Manajemen Pengetahuan terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Orientasi Inovasi.

Tabel 23. Hasil *Specific Indirect Effects*

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics ( O/STDEV )	P Values
MI ke OI ke AI	0.377	0.383	0.079	4.787	<b>0.000</b>
MP ke OI ke AI	0.145	0.146	0.072	2.000	<b>0.046</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2021.

Hipotesis kelima menguji apakah Orientasi Inovasi dapat memediasi hubungan antara Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan terhadap Adopsi Inovasi. Hasil pengujian menunjukkan perubahan nilai koefisien beta Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan terhadap Adopsi Inovasi setelah dimasukkannya Orientasi Inovasi. Dapat dilihat pada Tabel 22 nilai koefisien beta Modal Intelektual terhadap Adopsi Inovasi sebesar 0,372 dan t-statistik yaitu sebesar 3,879 dengan  $p\text{-value} < 0,05$ , sementara pada Tabel 23 setelah memasukkan Orientasi Inovasi nilai koefisien beta Modal Intelektual terhadap Adopsi Inovasi menjadi sebesar 0,377 dan t-statistik yaitu sebesar 4,787 dengan  $p\text{-value} < 0,05$ . Dari hasil ini dapat dinyatakan bahwa Orientasi Inovasi memediasi hubungan antara Modal Intelektual terhadap Adopsi Inovasi secara parsial (*Partial Mediation*). Selanjutnya dapat dilihat pada Tabel 22 nilai koefisien beta Manajemen Pengetahuan terhadap Adopsi Inovasi sebesar -0,196 dan t-statistik yaitu sebesar 1,660 dengan  $p\text{-value} > 0,05$ , sementara pada Tabel 23 setelah memasukkan Orientasi Inovasi nilai koefisien beta Manajemen Pengetahuan terhadap Adopsi Inovasi menjadi sebesar 0,145 dan t-statistik yaitu sebesar 2,000 dengan  $p\text{-value} < 0,05$ . Dari hasil ini dapat dinyatakan bahwa Orientasi Inovasi memediasi hubungan antara Manajemen Pengetahuan terhadap Adopsi Inovasi secara sempurna (*Perfect Mediation*). Dari kedua hasil tersebut maka **hipotesis kelima diterima**. Hal tersebut membuktikan bahwa Orientasi Inovasi dapat memediasi pengaruh antara Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan terhadap Adopsi Inovasi.

## F. Pembahasan

Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kuantitatif dengan format eksplanasi yang bertujuan untuk menjelaskan suatu generalisasi sampel dengan populasinya maupun menjelaskan hubungan, perbedaan, ataupun hubungan dari suatu variabel dengan variabel yang lain dengan menggunakan sampel dan hipotesis yaitu Modal Intelektual, Manajemen Pengetahuan, Orientasi Inovasi dengan Adopsi Inovasi pada karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero). Variabel sekaligus diklasifikasikan sebagai variabel Independen, variabel Mediasi (*Intervening*) dan variabel Dependen. Hubungan ditentukan oleh koefisien beta untuk menyatakan arah hubungan serta *p-value* untuk menyatakan signifikansi. Jika kedua variabel dinyatakan signifikan memiliki hubungan dan arah korelasi positif, maka dapat diartikan bahwa semakin tinggi variabel Independen maka semakin tinggi variabel Dependen. Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini yaitu *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Aplikasi yang digunakan dalam penelitian adalah SmartPLS 3.0. Langkah-langkah dalam pengolahan data menggunakan Analisis PLS-SEM meliputi Evaluasi Model Pengukuran (*Measurement*) atau *Outer Model* dan Evaluasi Model Struktural atau *Inner Model*. Evaluasi Model Pengukuran meliputi Uji Validitas Konvergen, Uji Validitas Diskriminan dan Uji Reliabilitas. Evaluasi Model Struktural meliputi Analisis *Variant* ( $R^2$ ) atau Uji Determinasi dan Pengujian Hipotesis. Tabulasi data dan analisis statistik deskriptif penelitian dibuat menggunakan aplikasi *Microsoft Excel*.

### 1. Hubungan Modal Intelektual dengan Adopsi Inovasi

Pada Tabel 22 dapat dilihat nilai koefisien beta modal intelektual terhadap adopsi inovasi yang dihasilkan dari pengujian adalah sebesar 0,372 dan t-statistik senilai 3,879 dengan *p-value* 0,000 yang berarti modal intelektual berhubungan positif dan signifikan dengan adopsi inovasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa modal

intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap adopsi inovasi pada PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero). Hubungan tersebut menunjukkan jika semakin tinggi tingkat modal intelektual maka akan berpengaruh terhadap adopsi inovasi yang dihasilkan. Dapat dikatakan bahwa banyak karyawan yang merasa aspek-aspek dalam modal intelektual seperti pengetahuan, kemampuan, kapabilitas inovatif sampai memori organisasi mengambil peran dalam proses adopsi inovasi. Aspek-aspek tersebut digunakan perusahaan untuk memperoleh ide dari orang lain dan kemudian menggunakannya untuk mengembangkan produk atau layanannya sendiri. Hal tersebut selaras dengan pernyataan Snell dan Dean (1992) yang menjelaskan bahwa *intellectual capital* merupakan sumber utama ide dan pengetahuan baru dalam organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mir Dost *et al.*, (2016) yang menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat *human capital* dan *organizational capital* perusahaan maka semakin tinggi pula *innovation adaption* pada perusahaan tersebut.

Keterampilan karyawan dan juga keahlian karyawan dalam pekerjaan dan fungsi khususnya menjadi faktor utama dalam proses adopsi inovasi perusahaan, hal itu disebabkan oleh tekanan yang diberikan oleh industry kepada perusahaan untuk mengadopsi teknologi. Selanjutnya, interaksi dan pertukaran ide antar karyawan dengan orang-orang dari berbagai area perusahaan juga turut memberikan kemudahan dalam segala pekerjaan terutama proses inisiasi dan implementasi inovasi. Terakhir, penerapan teknologi dimana inovasi terfokuskan juga ditopang oleh paten dan literasi perusahaan.

## 2. Hubungan Manajemen Pengetahuan dengan Adopsi Inovasi

Pemanfaatan aset tidak berwujud telah menjadi tren guna menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi perusahaan atau organisasi di era modern ini. Nilai

perusahaan tersebut dapat meningkat dengan adanya inovasi-inovasi yang dihasilkan melalui proses *knowledge management* yang pada akhirnya dapat mengantarkan perusahaan menjadi pemenang dalam kompetensi bisnis yang terjadi. Akan tetapi, berdasar pengujian hipotesis pada penelitian ini manajemen pengetahuan berhubungan negatif dengan adopsi inovasi dengan nilai koefisien beta sebesar -0,196 dengan nilai t-statistik 1,660 dan *p-value* 0,098. Hasil temuan ini menginterpretasikan bahwa manajemen pengetahuan tidak dapat menunjang proses adopsi inovasi di PT. Pupuk Kujang.

Ada beberapa faktor yang membuat hipotesis ditolak. Pertama, perusahaan belum menitikberatkan penciptaan pengetahuan baru bagi karyawan guna menopang inovasi ataupun adopsi inovasi, akibatnya yang terjadi di praktik lapangan karyawan hanya dengan sukarela terlibat dalam penciptaan pengetahuan dan sistem operasi baru. Kedua, perusahaan cenderung menerapkan pengetahuan perusahaan yang berupa informasi, manual dan database dalam melakukan inisiasi, sehingga tidak adanya keterlibatan secara langsung bagi karyawan dalam inisiasi maupun implementasi. Ketiga, masih terdapat perbedaan pendapat terhadap manajemen pengetahuan itu sendiri. Pemahaman awal terhadap manajemen pengetahuan adalah suatu cara bagi perusahaan untuk mengidentifikasi, membuat, merepresentasikan, mendistribusikan dan memungkinkan pengadaptasian wawasan dan pengalaman.

Tidak adanya pengaruh manajemen pengetahuan terhadap adopsi inovasi juga dapat disebabkan oleh kinerja manajemen dalam pendistribusian pengetahuan antar departemen yang menyebabkan intensitas inisiasi menjadi kurang sedangkan banyak peluang penerapan yang dimiliki perusahaan. Hal tersebut sangat disayangkan karena manajemen pengetahuan dapat menjadi suatu cara bagi perusahaan untuk

mengidentifikasi, membuat, merepresentasikan, mendistribusikan, dan memungkinkan pengadopsian inovasi dalam bentuk teknologi, sistem dan lain-lain.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kumar Ravi (2019), yang menyatakan bahwa adanya hubungan yang mendukung manajemen pengetahuan berkontribusi secara positif untuk berinovasi terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan perlu terus berkembang melalui pengetahuan, sistem, maupun teknologi baru untuk mencapai pasar yang kompetitif. Dengan pengembangan teknologi, memperluas area bisnis dan lingkungan bisnis telah menjadi kompetitif.

### 3. Hubungan Modal Intelektual dengan Orientasi Inovasi

Pada salah satu aspek modal intelektual yaitu *social capital* dijelaskan bahwa terdapat beberapa sumber daya penting yang dicakup oleh *social capital*, yaitu pencapaian pekerjaan individu, penciptaan nilai, operasi bisnis perusahaan, penciptaan pengetahuan baru, hingga kapabilitas inovasi. Pada Tabel 22 dapat dilihat nilai koefisien beta modal intelektual terhadap orientasi inovasi yang dihasilkan sebesar 0,591 dengan nilai t-statistik sebesar 5,998 dan *p-value* sebesar 0,000 yang berarti modal intelektual berhubungan positif dengan orientasi inovasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi inovasi pada PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero). Hubungan tersebut menunjukkan jika semakin tinggi tingkat modal intelektual maka akan berpengaruh terhadap orientasi inovasi pada perusahaan. Hal ini didukung oleh jawaban dari kuesioner pada item pertanyaan orientasi inovasi yang memiliki mean sebesar 3,62. Bisa dikatakan bahwa banyak karyawan yang merasa bahwa aspek-aspek dalam modal intelektual mempengaruhi keterbukaan karyawan terhadap inovasi dan kecenderungan untuk berinovasi. Hasil ini juga menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi pada PT. Pupuk Kujang cenderung positif.

Kreatifitas dan kecerdasan karyawan menjadi salah satu penunjang orientasi inovasi pada perusahaan, oleh karena itu perusahaan berharap inovasi dan kreatifitas yang tinggi dari karyawan, bahkan dimulai dari proses perekrutan karyawan sehingga proses bisnis fokus pada penciptaan inovasi. Selain itu, budaya perusahaan seperti cerita dan ritual juga mengandung gagasan berharga seperti cara dan proses berbisnis, sehingga perusahaan tidak ragu untuk memasuki segmen pasar baru dan menawarkan produk yang inovatif.

#### **4. Hubungan Manajemen Pengetahuan dengan Orientasi Inovasi**

Manajemen pengetahuan sebagai proses mengadaptasi pengetahuan yang ada untuk menyelesaikan tantangan bisnis saat ini dan menciptakan solusi baru dengan mempelajari pola pengetahuan yang ada mencerminkan bahwa adanya orientasi yang dinamis dalam suatu perusahaan, salah satunya orientasi inovasi. Pada Tabel 22 dapat dilihat nilai koefisien beta manajemen pengetahuan terhadap orientasi inovasi yang dihasilkan dari pengujian adalah sebesar 0,227 dengan nilai t-statistik sebesar 2.206 dan *p-value* sebesar 0,028 yang berarti manajemen pengetahuan berhubungan positif dengan orientasi inovasi. Hasil penelitian ini menunjukkan jika semakin tinggi tingkat manajemen pengetahuan maka akan tinggi pula tingkat orientasi inovasi pada suatu perusahaan. Perusahaan terlibat dalam proses transfer pengetahuan kepada karyawan dan juga menerapkan pengetahuan dan pengalaman perusahaan kepada karyawan guna kepentingan strategis dari orientasi inovasi. Perusahaan juga mengintegrasikan berbagai sumber pengetahuan dalam rangka pengoptimalan proses bisnis yang inovatif.

#### **5. Hubungan Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan dengan Adopsi**

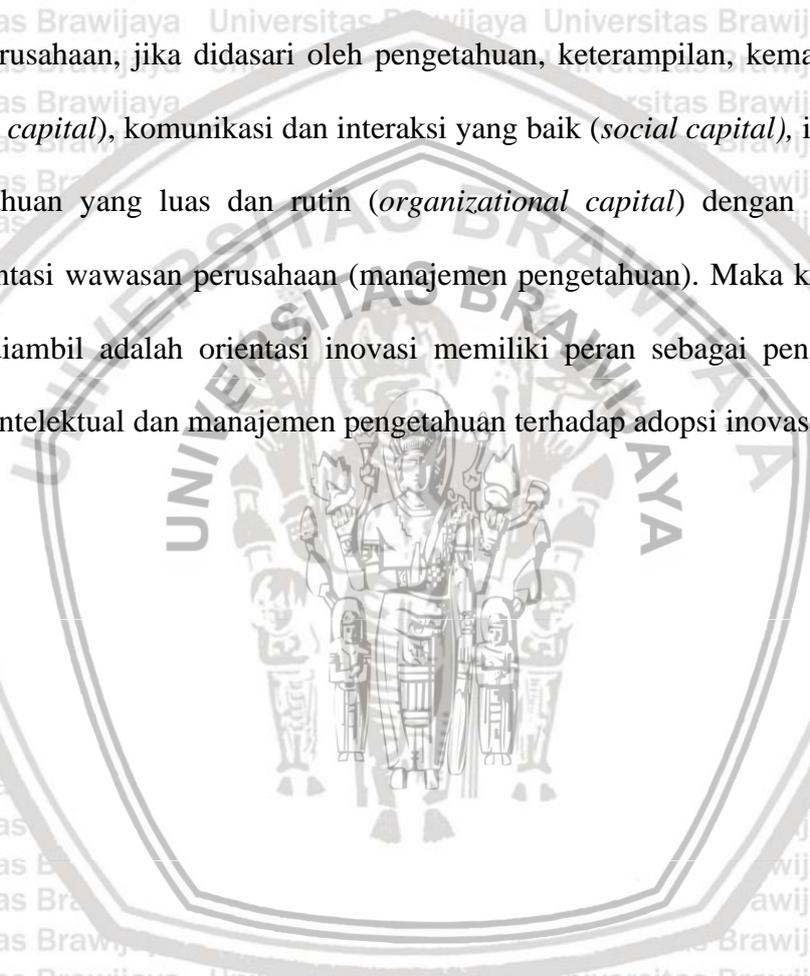
##### **Inovasi yang dimediasi oleh Orientasi Inovasi**

Berdasarkan hasil penelitian ini, variabel orientasi inovasi dapat memediasi hubungan variabel modal intelektual dan manajemen pengetahuan terhadap adopsi

inovasi. Hal ini dibuktikan dengan perubahan hasil pengujian nilai koefisien beta, t-statistik dan *p-value* yang ditunjukkan pada Tabel 22 dan Tabel 23. Pada awalnya nilai koefisien beta modal intelektual terhadap adopsi inovasi adalah sebesar 0,372 dengan nilai t-statistik sebesar 3,879 dan *p-value* sebesar 0,000 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan. Setelah dimasukkannya orientasi inovasi, terjadi perubahan nilai koefisien beta menjadi 0,377 dengan nilai t-statistik sebesar 4,787 dan *p-value* sebesar 0,000. Hasil ini berarti bahwa orientasi inovasi memediasi pengaruh modal intelektual terhadap adopsi inovasi secara parsial (*partial mediation*), karena baik sebelum dan sesudah dimasukkannya orientasi inovasi, hubungan antara modal intelektual dan adopsi inovasi tetap positif dan signifikan.

Hasil serupa juga didapat dari pengaruh manajemen pengetahuan terhadap adopsi inovasi. Hal ini juga dibuktikan dengan perubahan hasil pengujian nilai koefisien beta, t-statistik dan *p-value* yang ditunjukkan pada Tabel 22 dan Tabel 23. Pada awalnya nilai koefisien beta manajemen pengetahuan terhadap adopsi inovasi adalah sebesar -0,196 dengan nilai t-statistik sebesar 1,660 dan *p-value* sebesar 0,098 yang berarti bahwa tidak terdapat pengaruh antar keduanya. Setelah dimasukkannya orientasi inovasi, terjadi perubahan nilai koefisien beta menjadi 0,145 dengan nilai t-statistik sebesar 2,000 dan *p-value* sebesar 0,046. Hasil ini berarti bahwa orientasi inovasi memediasi pengaruh manajemen pengetahuan terhadap adopsi inovasi secara sempurna (*perfect mediation*), karena orientasi inovasi merubah hasil hubungan antara manajemen pengetahuan terhadap adopsi inovasi. Jika sebelumnya tidak ada hubungan positif antar keduanya, setelah dimasukkan orientasi inovasi hubungan manajemen pengetahuan terhadap adopsi inovasi menjadi positif dan signifikan. Dengan hasil ini dibuktikan bahwa mayoritas dari karyawan PT Pupuk Kujang memiliki harapan yang sama, yaitu harapan produk dan layanan baru yang memiliki nilai tambah bagi

perusahaan. Hal tersebut menjadi salah satu faktor utama adanya pengaruh mediasi dari orientasi inovasi. Dengan adanya harapan tersebut, karyawan akan menghargai ide-ide yang tidak biasa serta bersedia melakukan diskusi yang menarik mengenai solusi, fleksibilitas karyawan, kinerja, hingga inisiasi dan implementasi inovasi. Ide-ide baru dari karyawan maupun pelanggan tentunya akan menciptakan perkembangan positif bagi perusahaan, jika didasari oleh pengetahuan, keterampilan, kemampuan spesifik (*human capital*), komunikasi dan interaksi yang baik (*social capital*), integrasi sumber pengetahuan yang luas dan rutin (*organizational capital*) dengan pembuatan dan representasi wawasan perusahaan (manajemen pengetahuan). Maka kesimpulan yang dapat diambil adalah orientasi inovasi memiliki peran sebagai penghubung antara modal intelektual dan manajemen pengetahuan terhadap adopsi inovasi.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berikut merupakan kesimpulan dalam penelitian ini:

1. Modal Intelektual berhubungan positif signifikan dengan Adopsi Inovasi pada karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero). Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien beta sebesar 0,372 dengan nilai t-statistik (3,879) > 1,96 dan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Semakin baik Modal Intelektual perusahaan maka semakin tinggi juga penerapan Adopsi Inovasi perusahaan.
2. Manajemen Pengetahuan tidak berhubungan positif signifikan dengan Adopsi Inovasi pada karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero). Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien beta sebesar -0,196 dengan nilai t-statistik (1,660) < 1,96 dan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,098.
3. Modal Intelektual berhubungan positif signifikan dengan Orientasi Inovasi pada karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero). Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien beta sebesar 0,591 dengan nilai t-statistik (5,998) > 1,96 dan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Semakin baik Modal Intelektual perusahaan maka semakin tinggi juga tingkat Orientasi Inovasi perusahaan.
4. Manajemen Pengetahuan berhubungan positif signifikan dengan Orientasi Inovasi pada karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero). Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien beta sebesar 0,227 dengan nilai t-statistik (2,206) > 1,96 dan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,028. Semakin baik Manajemen Pengetahuan perusahaan maka semakin tinggi juga tingkat Orientasi Inovasi perusahaan.
5. Orientasi Inovasi memediasi hubungan antara Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan dengan Adopsi Inovasi pada karyawan PT. Pupuk Kujang Cikampek

(Persero). Hal ini ditunjukkan dengan perubahan nilai koefisien beta, t-statistik dan *p-value* sebelum dan sesudah orientasi inovasi dimasukkan yang ditunjukkan pada tabel dan tabel.

## B. Saran

1. Pada penelitian selanjutnya diharapkan mampu memberikan tambahan konsep, teori ataupun variabel yang mendukung sehingga dapat memberikan gambaran baru khususnya mengenai orientasi inovasi dan adopsi inovasi dengan metode Analisis PLS-SEM. Selain itu diharapkan penelitian ini menjadi acuan dan perbandingan untuk penelitian serupa di masa mendatang.
2. PT. Pupuk Kujang Cikampek (Persero) diharapkan terus menerapkan adopsi inovasi di masa mendatang guna pengembangan aspek teknologi maupun sistem pada perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa teknologi pada perusahaan memiliki hubungan paling positif dalam jawaban item kuesioner adopsi inovasi pada indikator *perceived relative advantage*. PT. Pupuk Kujang sebaiknya mengutamakan kualitas teknologi sehingga karyawan dan konsumen memiliki kepuasan yang tinggi dan banyak aspek yang dapat dicapai oleh perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, D. (2012). *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Erlangga.
- Almajali, D.A., Masa'deh, R. and Tarhini, A. (2016). Antecedents of ERP systems implementation success: a study on Jordanian healthcare sector. *Journal of Enterprise Information Management*. 29(4): 549–565.
- Alrowwad, A., Obeidat, B.Y., Tarhini, A. and Aqqad, N. (2017). The impact of transformational leadership on organizational performance via the mediating role of corporate social responsibility: a structural equation modeling approach. *International Business Research*. 10(1): 199–221.
- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, S. 1986. *Validitas dan Reliabilitas*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Barbieri, B., Buonomo, I., Farnese, M.L., Benevene, P. 2021. Organizational Capital: A Resource for Changing and Performing in Public Administrations. *Sustainability*. 13: 5436
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17: 99–120
- Baroroh, N. 2013. Analisis Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Dinamika Akuntansi*. 5(2): 172-182. Universitas Diponegoro.
- Bontis, N. 2004. National Intellectual Capital Index. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1): 13-39.
- Branzei, O. and Vertinsky, I. 2006. Strategic Pathways to Product Innovation Capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing*. 21(1): 75-105.
- Brunold, J. and Durst, S. (2012). Intellectual capital risks and job rotation. *Journal of Intellectual Capital*. 13(2): 178–195.
- Carmona-Lavado, Antonio-Rodriguez, Gloria & Cabello, Carmen. 2010. Social and Organizational Capital: Building The Context For Innovation. *Industrial Marketing Management*. 39: 682-690.
- Carmeli. 2004. Strategic Human Capital and The Performance of Public Sector Organizations. *Scandinavian Journal of Management*. 20(4): 375-392.
- Chen, JS., Tsou, HT., Huang, YH. 2009. Service Delivery Innovation: Antecedents and Impact on Firm Performance. *Journal of Service Research*. 12(1): 36- 55.
- Cheung, SO., Wong, PSP., and Lam, AL. 2012. An Investigation of the Relationship between Organizational Culture and the Performance of Construction Organizations. *Journal of Economics and Management*. 13(4): 688-704.
- Clarke, M., Seng, D., & Whiting, R. H. (2011). Intellectual capital and firm performance in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4): 505-530.
- Coff, R., & Raffiee, J. 2015. Toward a theory of perceived firm-specific human capital. *The Academy of Management Perspectives*. 29(3): 326–341.
- Coleman, J.S. 1988. Social Capital in The Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*. 94: 95-120.

Dakhli, M., & de Clercq, D. 2004. Human Capital, Social Capital, and Innovation: A Multi-Country Study. *Entrepreneurship and Regional Development*. 16: 107-128.

Drucker. 1999. Knowledge-worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*. Vol. 41, No. 2: 79-94.

Ghobakhloo, M., Arias-Aranda, D., Benitez-Amado, J. 2011. Adoption of e-commerce applications in SMEs. *Industrial Management & Data Systems*. 111(8)

Ghozali, I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M. 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Second Edition*. Kennesaw State University, USA.

Hair, J. F., Ringle, C. M., Sarstedt, M. 2011. PLS-sem: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*. 19: 139-151.

Halawi, L., Aronson, J. and McCarthy, R. 2005. Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 2: 75-86.

Hasan, I. 2006. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hejase, H.J., Hejase, A.J., Tabsh, H. and Chalak, H.C. 2016. Intellectual Capital: An Exploratory Study from Lebanon. *Open Journal of Business and Management*. 4:571-605.

Hills, GE. and Hultman, CM. 2011. Academic Roots: The Past and Present of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 24(1): 1-10.

Hurley and Hult. 1998. Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*. 62.

Jogiyanto. 2008. *Analisis dan desain sistem informasi: pendekatan terstruktur teori dan praktek aplikasi bisnis*. Yogyakarta: Andi.

Komnencic, B. and Pokrajcic, D. (2012). Intellectual capital and corporate performance of MNCs in Serbia. *Journal of Intellectual Capital*. 13(1): 106–119.

Kountur, R. 2004. *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: PPM.

Lee, H., Leong, L., Hew, T. and Ooi, K. (2013). Knowledge management: a key determinant in advancing technological innovation?. *Journal of Knowledge Management*. 17(6): 848–872.

Liao, C., Chuang, S. H. and To, P. L. (2011). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of Business Research*. 64(7): 728-736.

Lin, H. 2007. Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*. 28(3/4): 315-332.

Mahoney, J., & Kor, Y. 2015. Advancing the Human Capital Perspective on Value Creation by Joining Capabilities and Governance Approaches. *Academy of Management Perspectives*. 29(3): 296-308.

- Mahoney, T.A., and Deckop, J.R. 1986. Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM). *Journal of Management*. 12(2): 223-242.
- Martha, Kartika dan Hartane. 2013. Pengaruh Intellectual Capital Pada Profitabilitas Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Pada Tahun 2007-2011. *Journal Business Accounting Review*. 1(2).
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., CARAYANNIS, E.G. 2017. On the path towards open innovation: Assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. *Journal of Knowledge Management*. 21(3).
- McAdam, R., Reid, R. 2000. A Comparison of Public and Private Sector Perceptions and Use of Knowledge Management. *Journal of European Industrial Training*. 24(6): 317-329.
- Mir, D., Yuosre, F.B., Zeeshan, A., Adeel, T. 2016. The Impact of Intellectual Capital on Innovation Generation and Adoption. *Journal of Intellectual Capital*. 17(4): 675-695.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage. *Academy of Management Review*. 23(2): 242-266.
- Obeidat, B.Y., Al-Suradi, M., Masa'deh, R. and Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: an empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review*. 39(10): 23-39.
- Pulic, A. 1998. *Measuring the Performance of Intellectual Potential in Knowledge Economy*. Paper presented at the 2nd McMaster World Congress on Measuring and Managing Intellectual Capital by the Austrian Team for Intellectual Potential.
- Rogers, M. 1983. *Diffusion of Innovations*. London: The Free Press.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., Bausch, A. 2010. Is Innovation Always Beneficial? A Meta-Analysis of the Relationship between Innovation and Performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*. 26: 441-457.
- Ruth M.S., Bjoern, S., Nicolas A.Z. 2012. Linking Multiple Layers of Innovation-Oriented Corporate Culture, Product Program Innovativeness, and Business Performance: A Contingency Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 41: 283-299.
- Setiarso, B., Triyono, N. H., dan Subagyo, H. 2012. *Penerapan Knowledge Management pada Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sinulingga, S. 2014. *Metode Penelitian*. Medan: USU Press.
- Snell, A.S., Dean, J.W. 1992. Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. *The Academy of Management Journal*. 35(3): 467-504.
- Soekartawi. 2005. *Agroindustri Dalam Perspektif Sosial Ekonomi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Stahle, P., S. Stahle & S. Aho. 2011. Value Added Intellectual Coefficient (VAIC): A Critical Analysis. *Journal of Intellectual Capital*. 12(4): 531-551.
- Stock, R.M., Zacharias, N.A. 2011. Patterns and Performance Outcomes of Innovation Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 39: 870-888.
- Subramaniam, M. & Youndt M.A., 2005. The Influence Of Intellectual Capital On The Types Of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*. 48(3): 450-463.

- Sumanto. 2014. *Teori dan Aplikasi Metode Penelitian*. Yogyakarta: CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryabrata, S. 2004. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suryani, T. 2008. *Perilaku Konsumen (Implikasi Pada Strategi Pemasaran)*. Surabaya: Graha Ilmu.
- Sutarno. 2012. *Serba-Serbi Manajemen Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sveiby. 1998. Knowledge Works: Managing Intellectual Capital at Toshiba. *Administrative Science Quarterly*. 43(4): 936.
- Sveiby, K. 1998. Intellectual Capital: Thinking Ahead. *Australian CPA*. 18-21.
- Ulum. 2013. *Model Pengukuran Kinerja Intellectual Capital Dengan IB-VAIC di Perbankan Syariah*. 7(1): 185-206.
- Ulum. 2009. *Intellectual Capital: Konsep dan Kajian Empiris*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Umar, H. 1999. *Metodologi Penelitian: Aplikasi Dalam Pemasaran*. PT Gramedia.
- Vontana, A. 2009. *Manajemen Inovasi dan Penciptaan Nilai*. Jakarta: Grasindo.
- Wang, Q., Zhao, L., Chang-Richards, A., Zhang, Y., Li, H. 2021. Understanding the Impact of Social Capital on the Innovation Performance of Construction Enterprises: Based on the Mediating Effect of Knowledge Transfer. *Sustainability*. 13:5099.
- Wernerfelt. 1984. A Resource Based View of The Firm. *Strategic Management Journal*. 64(3): 462-479.
- Yi, J. 2009. A Measure of Knowledge Sharing Behavior: Scale Development and Validation. *Knowledge Management Research and Practice*. 7(1): 65-81.
- Yildiz, S., Bastriik, F., and Boz, IK. 2014. The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Procedia-Social and Behavioral Science*. 150(2014): 785-793
- Yuniarsih, T. dan Suwatno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

#### KUESIONER PENELITIAN

#### PENGARUH MODAL INTELEKTUAL DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN DALAM ADOPSI INOVASI, DIMEDIASI OLEH ORIENTASI INOVASI (STUDI PADA KARYAWAN PT PUPUK KUJANG CIKAMPEK (PERSERO))

##### PENGANTAR

Demi tercapainya penelitian ini, maka penyusun mohon kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara untuk membantu mengisi angket atau daftar pertanyaan yang telah disediakan (terlampir berikut ini). Penyusunan skripsi dibuat dalam rangka memenuhi syarat untuk dapat menyelesaikan pendidikan Strata satu (S1) pada program studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, diperlukan data-data dan informasi-informasi yang mendukung kelancaran penelitian ini.

Untuk itu diharapkan para responden dapat memberikan jawaban yang sebenarnya demi membantu penelitian ini. Atas kesediaannya saya ucapkan terima kasih, semoga penelitian ini bermanfaat bagi kita semua.

Peneliti,

Muhamad Herlambang Marsudi  
165030207111134

**A. IDENTITAS RESPONDEN**

1. Jenis Kelamin : Pria / Wanita (**coret yang salah**)
2. Bagian/Departemen : A. Produksi C. Komersil  
 B. Teknik & Pengembangan D. Sumber Daya Manusia  
 & Umum

(lingkari salah satu)

3. Jabatan :

4. Usia : A. 21 - 30 C. 41 - 50  
 B. 31 - 40 D. >50

(lingkari salah satu)

5. Pendidikan Terakhir : A. SMA / SMK C. S1/S2/S3  
 B. Diploma

(lingkari salah satu)

6. Lama Kerja : A. 1-5 tahun C. 11 - 15 tahun  
 B. 6-10 tahun D. >15 tahun

(lingkari salah satu)

**B. PETUNJUK PENGISIAN**

Untuk pertanyaan di bawah ini pilihlah salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu/Saudara paling tepat dengan cara menyilang (X) huruf pilihan yang tersedia, isilah jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

**KETERANGAN:**

- SS : Sangat Setuju  
 S : Setuju  
 CS : Cukup Setuju  
 TS : Tidak Setuju  
 STS : Sangat Tidak Setuju

**C. DATA PERNYATAAN VARIABEL**

MODAL INTELEKTUAL (X1)						
No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Karyawan kami sangat terampil					
2	Karyawan kami secara luas dianggap sebagai yang terbaik di industri kami					
3	Karyawan kami kreatif dan cerdas					
4	Karyawan kami ahli dalam pekerjaan dan fungsi khusus mereka					
5	Karyawan kami mengembangkan ide dan pengetahuan baru					
6	Karyawan kami terampil dalam berkolaborasi satu sama lain untuk mendiagnosis dan memecahkan masalah					
7	Karyawan kami berbagi informasi dan belajar dari satu sama lain					

8	Karyawan kami berinteraksi dan bertukar ide dengan orang-orang dari berbagai area perusahaan					
9	Karyawan kami bermitra dengan pelanggan, pemasok, mitra aliansi, dll., untuk mengembangkan solusi					
10	Karyawan kami menerapkan pengetahuan dari satu area perusahaan ke masalah dan peluang yang muncul di area lain					
11	Organisasi kami menggunakan paten dan literasi sebagai cara untuk menyimpan pengetahuan					
12	Banyak dari pengetahuan organisasi kami terkandung dalam manual, database, dll.					
13	Budaya organisasi kami (cerita, ritual) mengandung gagasan berharga, cara berbisnis					

14	Organisasi kami menanamkan informasinya dalam struktur, sistem dan proses					
----	---	--	--	--	--	--

**MANAJEMEN PENGETAHUAN (X2)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
15	Perusahaan kami menciptakan pengetahuan baru untuk aplikasi lintas batas fungsional					
16	Perusahaan kami menciptakan sistem operasi untuk aplikasi melintasi batas-batas fungsional					
17	Perusahaan kami membuat kebijakan dan proses manajerial untuk aplikasi melintasi batas-batas fungsional					
18	Perusahaan kami bergerak dalam proses pendistribusian pengetahuan antar departemen					
19	Perusahaan kami merancang aktivitas untuk memfasilitasi berbagi pengetahuan melintasi batas-batas fungsional					

20	Perusahaan kami terlibat dalam proses mengintegrasikan berbagai sumber pengetahuan melintasi batas-batas fungsional					
21	Perusahaan kami terlibat dalam proses mentransfer pengetahuan kepada karyawan melintasi batas-batas fungsional					
22	Perusahaan kami terlibat dalam proses menerapkan pengetahuan pengalaman melintasi batas-batas fungsional					
23	Perusahaan kami terlibat dalam proses yang menerapkan pengetahuan untuk memecahkan masalah baru melintasi batas fungsional					

**ORIENTASI INOVASI (X3)**

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
24	Perusahaan kami memasuki wilayah pasar baru dengan produk dan layanannya					
25	Perusahaan kami tidak ragu untuk memasuki segmen					

	pasar baru yang menawarkan peluang yang sesuai				
26	Perusahaan kami selalu menawarkan produk yang inovatif				
27	Di perusahaan kami, kami memiliki unit khusus untuk menciptakan inovasi				
28	Perusahaan kami mengatur dengan jelas tanggung jawab atas penciptaan inovasi				
29	Di perusahaan kami, tugas pokok atas penciptaan inovasi dikenal dengan baik oleh anggota organisasi				
30	Unit yang bertanggung jawab atas inovasi memiliki sumber daya yang cukup untuk menghasilkan inovasi				
31	Unit-unit yang bertanggung jawab atas inovasi memiliki kompetensi yang memadai untuk pengenalan / generasi inovasi				
32	Proses bisnis di perusahaan kami bertujuan untuk menghasilkan inovasi bagi pelanggan				
33	Proses bisnis di perusahaan kami bertujuan untuk				

	menciptakan inovasi sangat penting bagi perusahaan				
34	Proses bisnis di perusahaan kami lebih fokus pada penciptaan inovasi daripada memikirkan pesaing kita				
35	Proses bisnis di perusahaan kami memfasilitasi inovasi menuju kearah yang lebih baik				
36	Kompetensi untuk manajemen inovasi merupakan kinerja penting untuk perekrutan				
37	Kami mengharapkan inovasi dan kreativitas yang tinggi dari karyawan baru kami				
38	Selama proses perekrutan, kami menguji pelamar untuk berinovasi dan kreatif				
39	Selama sesi pelatihan untuk inovasi, pengembangan kompetensi sosial menjadi fokus perusahaan kami				
40	Program pelatihan untuk meningkatkan inovasi individu ditawarkan secara teratur				
41	Selama sesi pelatihan, kepentingan strategis dari orientasi inovasi dikomunikasikan kepada karyawan				

42	Di perusahaan kami, keterampilan inovasi karyawan dinilai secara berkala				
43	Dalam proses penilaian, orientasi inovasi karyawan secara eksplisit dimasukkan sebagai kriteria				
44	Kinerja karyawan terkait inovasi dinilai dan dievaluasi secara sistematis				
45	Kinerja tinggi dalam inovasi sangat dihargai oleh penghargaan terkait kinerja				
46	Karyawan dengan orientasi inovasi yang luar biasa diberi penghargaan yang tinggi				
47	Kinerja luar biasa dalam peningkatan inovasi dihargai dengan bonus				
48	Di perusahaan kami, Kami secara khusus menekankan pada inovasi dan kreativitas				
49	Di perusahaan kami, Kami menilai fleksibilitas karyawan sangat tinggi				
50	Di perusahaan kami Kami sangat terbuka terhadap inovasi (misalnya terkait dengan produk dan proses)				
51	Di perusahaan kami Kami berharap solusi yang tidak birokratis ditemukan dengan				

	cepat dalam situasi sulit (misalnya dalam kasus keluhan pelanggan yang sangat besar)				
52	Kami berharap produk dan layanan baru yang memiliki nilai tambah terdeteksi dan dikembangkan secara permanen				
53	Kami menghargai ide-ide yang tidak biasa (terutama jika mereka datang dari pelanggan)				
54	Cerita tentang perilaku berorientasi inovasi yang patut dicontoh dari para eksekutif (misalnya pendiri, kepala eksekutif, manajer) beredar				
55	Area pertemuan dan diskusi yang menarik (misalnya kafetaria atau intranet) ada di mana pertukaran informasi mengenai inovasi dilakukan secara informal				
56	Kami secara rutin menyelenggarakan acara untuk pelanggan atau mitra dalam rangka inovasi produk baru				

**ADOPTSI INOVASI (Y)**

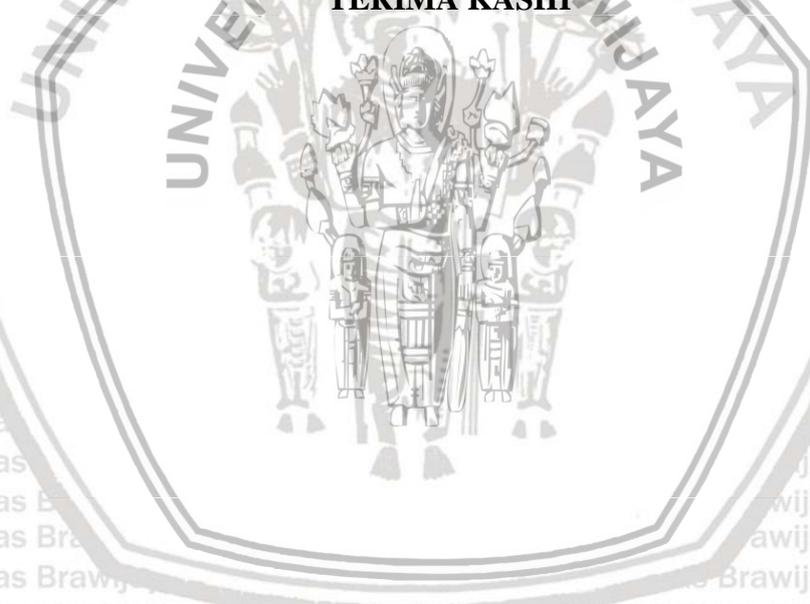
No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
57	Penerapan teknologi memberikan peluang baru bagi organisasi					
58	Penerapan teknologi dapat menyelesaikan tugas tertentu dengan lebih cepat					
59	Penerapan teknologi dapat meningkatkan produktivitas organisasi					
60	Penerapan teknologi dapat menghemat waktu dalam mencari sumber daya					
61	Penerapan teknologi dapat meningkatkan kinerja pekerjaan anggota organisasi					
62	Penerapan teknologi dapat membeli produk dan layanan untuk bisnis					
63	Penerapan teknologi dapat mempelajari lebih lanjut tentang pesaing					
64	Penerapan teknologi dapat membantu sebagai periklanan dan pemasaran yang lebih baik					

65	Penerapan teknologi dapat memberikan informasi yang lebih cepat untuk tujuan pengambilan keputusan				
66	Penerapan teknologi dapat meningkatkan citra perusahaan				
67	Penerapan teknologi dapat meningkatkan profitabilitas organisasi				
68	Adanya teknologi sesuai dengan budaya dan nilai organisasi				
69	Teknologi yang ada di organisasi dapat memberikan kemudahan dalam bekerja				
70	Teknologi dapat menciptakan perubahan yang sesuai dengan bisnis kami				
71	Adanya teknologi dapat memberikan keamanan data organisasi				
72	Sangat penting bagi organisasi untuk memiliki akses ke informasi yang andal, relevan dan akurat				
73	Bagi organisasi kami dan kegiatan hariannya bergantung pada informasi terkini				

74	Sangat penting bagi organisasi kami untuk mengakses informasi dengan cepat setiap kali informasi diperlukan untuk bisnis					
75	Saya menilai pemahaman mengenai komputer lebih baik dibandingkan dengan yang lainnya					
76	Mengenai pemahaman saya tentang sistem informasi, saya mengetahui efek dari mengadopsi aplikasi teknologi baru bagi organisasi					
77	Persaingan di antara perusahaan di industri tempat organisasi saya beroperasi memiliki intensitas tinggi					
78	Sangat mudah bagi kami untuk beralih perusahaan lain terkait layanan / produk yang serupa					
79	Pelanggan kami dapat dengan mudah mengakses beberapa produk / layanan yang ada di pasar yang berbeda dari kami					
80	Industri kami menekan kami untuk mengadopsi teknologi					

81	Pelanggan dan pembeli kami menekan kami untuk mengadopsi teknologi						
82	Supplier kami menekan kami untuk mengadopsi teknologi						
83	Adaya tuntutan dari mitra kami untuk komunikasi dan pertukaran data yang menekan kami untuk mengadopsi teknologi						

**TERIMA KASIH**



Lampiran 2. Tabulasi Data

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4
4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	3	5	3	4
4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
3	3	3	3	2	3	4	4	3	3	2	4	2	3
4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	4	2	4	4	4	2	3	5	4	4
4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4
4	4	4	3	4	3	3	4	2	3	4	5	3	4
4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
5	4	5	4	3	4	4	3	4	2	3	3	4	4
3	4	4	5	5	3	3	4	5	4	5	5	4	5
4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3
4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5
5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5

4	4	5	5	4	3	4	3	5	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4
4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5
5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4
5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	5	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4
4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
3	2	3	4	2	3	4	3	3	2	4	3	3	3
3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	2	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	4
4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
5	3	3	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9
4	4	5	5	4	4	4	4	5
4	5	5	5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	3	4	4	3	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4
2	3	4	3	2	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	2	2	2	3	2	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	3	3	3	4	3	3
3	4	4	4	3	3	3	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	3

4	4	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	3	4
3	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	5	4	5	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	4	4	4	4	3	2
4	4	4	4	4	4	5	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	5	5	4	5	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	3
3	3	4	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	3	4	4	3
3	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	5	4	4	4
3	3	4	4	3	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	3
3	3	4	4	4	4	3	5	5
3	3	4	4	4	4	4	4	4





4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4		
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3			
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4			
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
5	5	5	5	2	3	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4			
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	5	4	
4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	5	5	4	4	3	5	4		
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	5	4	5	4	4	4	5	4			
4	5	5	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4			
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4			
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5			
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4		
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4		
4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3		
4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	5	4	4	5	5	3	4	4	
4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	4	3	3	2	4	3	2	4	3	2	3	4	4	4	5	4	3	4	4
4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	4	3	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4		
4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	5	4	3	2	3	3	3	2	4	3	2	3	2	3	4	4	5	5	4	3	3	4	
5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	
4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4		
4	4	4	2	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4	
4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4		
4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4		
4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4		
4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4		
5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	
4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	
4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4		
4	4	4	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4		
4	4	4	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4		
3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4		
4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4		
3	4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4		
3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4		
3	4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4		
4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4		
3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4		
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4		
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5		

3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	4	3	4	4	4	2	3	3	
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	
4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	2	2	3	4	4	4	4	4	2	3	4	
3	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	
3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	
4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	
4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4	
4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	
5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	
4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	
4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	
4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	
4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	
4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	
4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	
4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	4	

Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3
5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4	5	5	4	5	5	5	2	5	5	5	5	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	2	3	4	2	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	3	4	2	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	5	5	3	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	4	3	3	5	4	5	5	3	4	3	3	5	3	4	2	4	3	1	3	2	2	2	2
5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	2	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	4	4	3	4
5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	4	4	3	4	4	3	4	
5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	2	4	2	3	3	4	3	4	
5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	1	3	4	4	4	4	4	3	
4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	4	4	4	4	4	4	3	
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	5	3	



4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3			
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	3			
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3			
4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3			
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	
4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	
4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	
4	5	5	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	
4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3
4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3
4	5	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3

Lampiran 3. Output PLS-SEM (SmartPLS 3.0)

Outer Loadings

	X1	X2	X3	Y
X1.1	0.696			
X1.10	0.738			
X1.11	0.519			
X1.12	0.634			
X1.13	0.691			
X1.14	0.858			
X1.2	0.711			
X1.3	0.712			
X1.4	0.535			
X1.5	0.761			
X1.6	0.642			
X1.7	0.720			
X1.8	0.622			
X1.9	0.751			
X2.1		0.704		
X2.2		0.733		
X2.3		0.711		
X2.4		0.702		
X2.5		0.772		
X2.6		0.846		
X2.7		0.652		
X2.8		0.814		
X2.9		0.738		
X3.1			0.695	
X3.10			0.712	
X3.11			0.522	
X3.12			0.718	
X3.13			0.727	
X3.14			0.595	
X3.15			0.582	
X3.16			0.647	
X3.17			0.742	
X3.18			0.775	
X3.19			0.741	
X3.2			0.755	
X3.20			0.794	
X3.21			0.812	

X3.22			0.803	
X3.23			0.802	
X3.24			0.811	
X3.25			0.800	
X3.26			0.481	
X3.27			0.750	
X3.28			0.411	
X3.29			0.346	
X3.3			0.790	
X3.30			0.461	
X3.31			0.683	
X3.32			0.592	
X3.33			0.591	
X3.4			0.615	
X3.5			0.688	
X3.6			0.686	
X3.7			0.739	
X3.8			0.819	
X3.9			0.662	
Y.1				0.695
Y.10				0.621
Y.11				0.746
Y.12				0.627
Y.13				0.585
Y.14				0.797
Y.15				0.750
Y.16				0.392
Y.17				0.593
Y.18				0.764
Y.19				0.397
Y.2				0.521
Y.20				0.464
Y.21				0.682
Y.22				0.520
Y.23				0.748
Y.24				0.493
Y.25				0.736
Y.26				0.551
Y.27				0.631
Y.3				0.543
Y.4				0.730

Y.5				<b>0.552</b>
Y.6				<b>0.763</b>
Y.7				<b>0.712</b>
Y.8				<b>0.700</b>
Y.9				<b>0.789</b>

Outer Loadings

	X1	X2	X3	Y
X1.1	<b>0.698</b>			
X1.10	<b>0.718</b>			
X1.12	<b>0.636</b>			
X1.13	<b>0.680</b>			
X1.14	<b>0.848</b>			
X1.2	<b>0.729</b>			
X1.3	<b>0.725</b>			
X1.5	<b>0.776</b>			
X1.6	<b>0.654</b>			
X1.7	<b>0.729</b>			
X1.8	<b>0.626</b>			
X1.9	<b>0.748</b>			
X2.1		<b>0.709</b>		
X2.2		<b>0.740</b>		
X2.3		<b>0.711</b>		
X2.4		<b>0.705</b>		
X2.5		<b>0.770</b>		
X2.6		<b>0.843</b>		
X2.7		<b>0.648</b>		
X2.8		<b>0.809</b>		
X2.9		<b>0.736</b>		
X3.1			<b>0.700</b>	
X3.10			<b>0.688</b>	
X3.11			<b>0.509</b>	
X3.12			<b>0.706</b>	
X3.13			<b>0.693</b>	
X3.14			<b>0.605</b>	
X3.15			<b>0.535</b>	
X3.16			<b>0.642</b>	
X3.17			<b>0.774</b>	
X3.18			<b>0.786</b>	
X3.19			<b>0.784</b>	

X3.2			0.745	
X3.20			0.822	
X3.21			0.854	
X3.22			0.823	
X3.23			0.828	
X3.24			0.834	
X3.25			0.809	
X3.27			0.739	
X3.3			0.766	
X3.31			0.705	
X3.4			0.674	
X3.5			0.730	
X3.6			0.703	
X3.7			0.739	
X3.8			0.812	
Y.1				0.706
Y.10				0.654
Y.11				0.744
Y.12				0.602
Y.13				0.580
Y.14				0.811
Y.15				0.769
Y.18				0.752
Y.21				0.669
Y.23				0.738
Y.25				0.726
Y.27				0.618
Y.4				0.728
Y.5				0.520
Y.6				0.801
Y.7				0.761
Y.8				0.736
Y.9				0.797

**Construct Reliability and Validity**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X 1	0.913	0.920	0.926	0.513
X 2	0.898	0.900	0.917	0.553

X <sub>3</sub>	0.965	0.969	0.968	0.542
Y	0.941	0.945	0.948	0.505

Cross Loadings

	X1	X2	X3	Y
X1.1	0.698	0.456	0.456	0.516
X1.10	0.718	0.638	0.524	0.398
X1.12	0.636	0.498	0.439	0.446
X1.13	0.680	0.514	0.496	0.452
X1.14	0.848	0.673	0.590	0.547
X1.2	0.729	0.502	0.655	0.580
X1.3	0.725	0.402	0.641	0.640
X1.5	0.776	0.532	0.652	0.659
X1.6	0.654	0.468	0.460	0.409
X1.7	0.729	0.522	0.496	0.501
X1.8	0.626	0.484	0.509	0.347
X1.9	0.748	0.529	0.470	0.494
X2.1	0.511	0.709	0.541	0.365
X2.2	0.527	0.740	0.532	0.418
X2.3	0.495	0.711	0.473	0.403
X2.4	0.536	0.705	0.509	0.427
X2.5	0.604	0.770	0.476	0.367
X2.6	0.609	0.843	0.500	0.309
X2.7	0.393	0.648	0.410	0.231
X2.8	0.607	0.809	0.441	0.352
X2.9	0.500	0.736	0.439	0.332
X3.1	0.546	0.607	0.700	0.530
X3.10	0.555	0.593	0.688	0.493
X3.11	0.382	0.300	0.509	0.375
X3.12	0.603	0.572	0.706	0.544
X3.13	0.523	0.553	0.693	0.570
X3.14	0.386	0.351	0.605	0.460
X3.15	0.456	0.463	0.535	0.375
X3.16	0.510	0.522	0.642	0.416
X3.17	0.510	0.446	0.774	0.501
X3.18	0.577	0.525	0.786	0.605
X3.19	0.533	0.294	0.784	0.726
X3.2	0.563	0.604	0.745	0.541
X3.20	0.665	0.498	0.822	0.688

X3.21	0.613	0.440	0.854	0.778
X3.22	0.634	0.450	0.823	0.655
X3.23	0.516	0.376	0.828	0.669
X3.24	0.606	0.512	0.834	0.613
X3.25	0.642	0.496	0.809	0.666
X3.27	0.621	0.588	0.739	0.613
X3.3	0.673	0.697	0.766	0.571
X3.31	0.514	0.295	0.705	0.601
X3.4	0.402	0.364	0.674	0.545
X3.5	0.517	0.485	0.730	0.488
X3.6	0.548	0.464	0.703	0.499
X3.7	0.515	0.402	0.739	0.648
X3.8	0.667	0.535	0.812	0.726
Y.1	0.622	0.515	0.658	0.706
Y.10	0.507	0.308	0.583	0.654
Y.11	0.617	0.375	0.561	0.744
Y.12	0.408	0.383	0.468	0.602
Y.13	0.373	0.169	0.378	0.580
Y.14	0.543	0.394	0.643	0.811
Y.15	0.518	0.416	0.587	0.769
Y.18	0.552	0.387	0.564	0.752
Y.21	0.399	0.354	0.540	0.669
Y.23	0.438	0.332	0.578	0.738
Y.25	0.474	0.257	0.603	0.726
Y.27	0.525	0.287	0.502	0.618
Y.4	0.543	0.370	0.553	0.728
Y.5	0.447	0.262	0.321	0.520
Y.6	0.532	0.377	0.648	0.801
Y.7	0.496	0.303	0.614	0.761
Y.8	0.489	0.309	0.613	0.736
Y.9	0.558	0.380	0.558	0.797

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	X1	X2	X3	Y
X1				
X2	0.797			
X3	0.790	0.697		
Y	0.752	0.524	0.815	

Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
X1 -> X3	0.591	0.602	0.011	0.400	0.766
X1 -> Y	0.749	0.766	0.017	0.582	0.896
X2 -> X3	0.227	0.226	-0.001	0.010	0.420
X2 -> Y	-0.051	-0.056	-0.005	-0.338	0.188
X3 -> Y	0.637	0.638	0.001	0.463	0.811

R Square

	R Square	R Square Adjusted
X3	0.594	0.586
Y	0.673	0.663

Path Coefficients

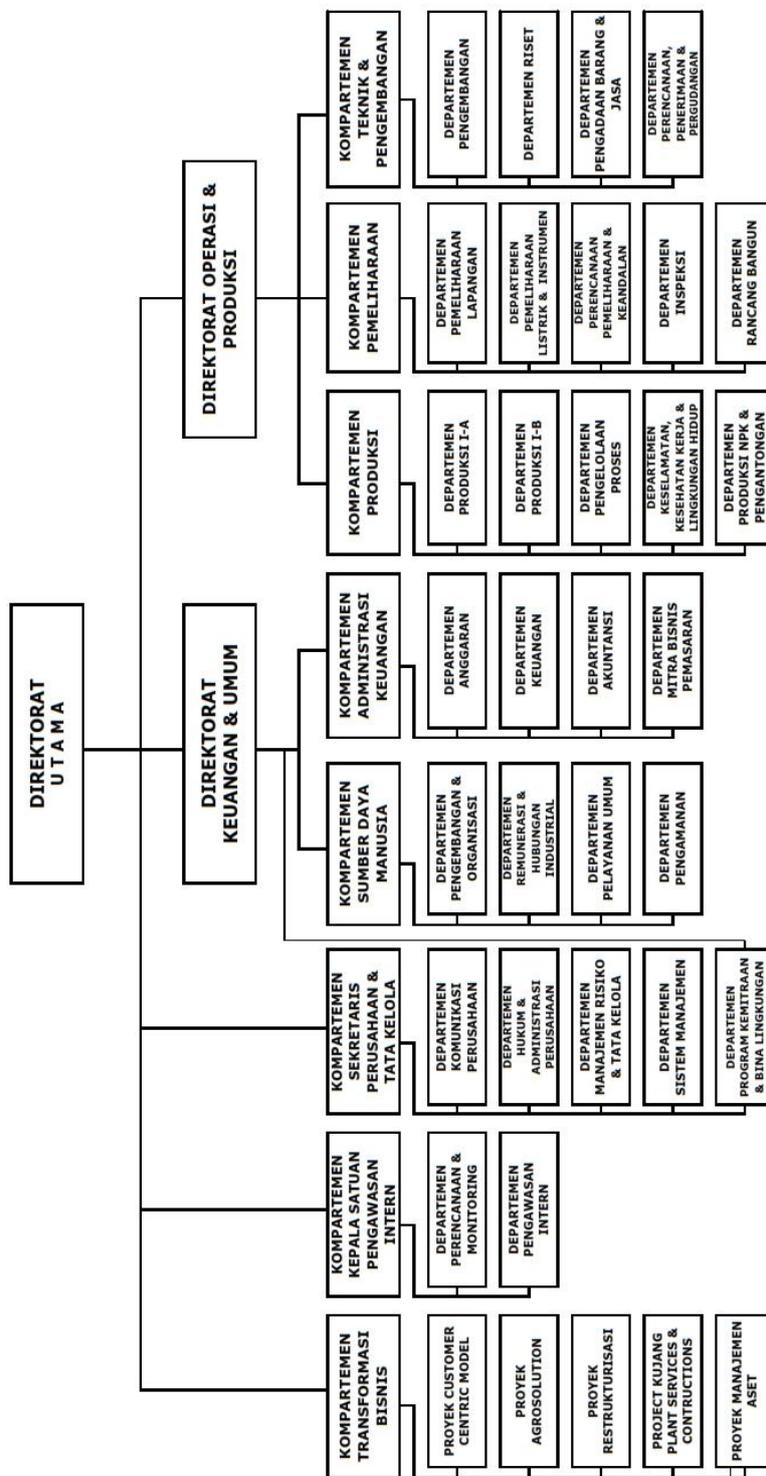
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X1 -> X3	0.591	0.602	0.099	5.998	0.000
X1 -> Y	0.372	0.383	0.096	3.879	0.000
X2 -> X3	0.227	0.226	0.103	2.206	0.028
X2 -> Y	-0.196	-0.202	0.118	1.660	0.098
X3 -> Y	0.637	0.638	0.089	7.159	0.000

Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X1 -> X3 -> Y	0.377	0.383	0.079	4.787	0.000
X2 -> X3 -> Y	0.145	0.146	0.072	2.000	0.046

Lampiran 4. Struktur Organisasi PT. Pupuk Kujang

STRUKTUR ORGANISASI PT PUPUK KUJANG



KETERANGAN  
 : GARIS KOMANDO  
 : GARIS KOORDINASI