

## **Human Resource Performance Improvement Model Design (Case Studi in the Biggest Central Java Automotive Company)**

**Bayu Setyo Nugroho**

Business Administration Department, Politeknik Negeri Semarang, Indonesia

Email: [bsnbayu@polines.ac.id](mailto:bsnbayu@polines.ac.id)

### **ABSTRACT**

*Not achieving job targets at the Company is caused by non optimal performance of Human Resources at the Company. This research aims to design a model for improving human resource performance through an analysis of the influence of teamwork, knowledge sharing, and innovation capability. In addition, it aims to describe and analyze leader supervision support to moderate the effect of innovation capability on improving Human Resource Performance. The Research was conducted using survey method that is distributing questionnaires to the aftersales employees of PT. Nasmoco Semarang. Hypothesis testing through multiple regression analysis was performed using Statistical Package Social Science (SPSS). The results of the analysis show that teamwork, knowledge sharing, and innovation capability have a positive effect on human resource performance. In addition, leader supervision support moderates the influence of innovation capability on improving human resource performance. The empirical findings indicate that in order to improve human resources performance, leader supervision support is needed to moderate innovation capability towards the human resource performance improvement model design.*

**Keywords:** *human resources performance, teamwork, knowledge sharing, innovation capability and leader supervision*

### **Perancangan Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Di Perusahaan Otomotif Terbesar Jawa Tengah)**

#### **Abstrak**

Tidak tercapainya target pekerjaan di perusahaan disebabkan oleh kurang optimalnya kinerja Sumber Daya Manusia di perusahaan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk merancang model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui analisis pengaruh *teamwork*, *knowledge sharing*, dan *innovation capability*. Selain itu, bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis dukungan *leader supervision* memoderasi pengaruh *innovation capability* terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia. Penelitian dilakukan dengan metode survey dengan menyebar kuesioner kepada karyawan aftersales PT. Nasmoco Semarang. Pengujian hipotesis melalui Analisis regresi berganda menggunakan *Statistical Package Social Science (SPSS)*. Hasil analisis menunjukkan bahwa *teamwork*, *knowledge sharing*, dan *innovation capability* berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Selain itu, dukungan *leader supervision* memoderasi pengaruh *innovation capability* terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia. Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia perlu adanya dukungan *leader supervision* dalam memoderasi *innovation capability* terhadap model perancangan peningkatan kinerja sumber daya manusia.

**Kata kunci:** *kinerja sumber daya manusia, teamwork, knowledge sharing, innovation capability dan leader supervision*

## PENDAHULUAN

Perusahaan otomotif terbesar yang ada di Jawa Tengah dengan brand TOYOTA yaitu PT. New Ratna Motor (Nasmoco Group) selalu dituntut untuk dapat menciptakan berbagai inovasi kerja berupa hasil produk ataupun layanan jasa dalam upaya memberikan nilai yang positif kepada pelanggan. Akan tetapi, banyak kendala yang sering terjadi di Nasmoco Group diantaranya adalah kurangnya inovasi dalam setiap produk yang diberikan kepada pelanggan, sehingga mengakibatkan penjualan produk dan pelayanan service Toyota tidak tercapai target.

Dalam setiap proses kerja diperlukan suatu kerjasama team yang kuat untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan yang datang ke dealer Nasmoco. Dimana saat ini terjadi sebaliknya, hampir setiap karyawan bekerja individual tanpa mementingkan kepentingan team yang mengakibatkan kinerja sumber daya manusia kurang optimal (sumber: Data Primer Kaizen Survey PT. Nasmoco).

Selain kurangnya inovasi dan kerjasama team, ditemukan juga tidak ada media informasi visual yang diberikan kepada karyawan untuk dapat memantau pekerjaan yang dilakukan dari masing-masing individu. Sehingga tujuan visi dan misi yang diinginkan oleh pihak management kurang tersalur kepada karyawan baik itu dalam hal satu department ataupun department lain yang berkaitan.

## Masalah

Berdasarkan riset gap yang telah disampaikan pada ulasan *Knowledge Management In Organization* oleh Donald Hislop (2013) yakni berbagi pengetahuan kepada orang lain atau rekan kerja dapat memberikan dampak yang negatif kepada si pemberi yaitu kehilangan kekuatan atau keahlian individu (*loss Of power*). Riset gap lain menurut penelitian Rifat Kamasak dan Fusun Bulutlar (Bulutlar, 2009) bahwa hasil dari penelitian tersebut dihasilkan kesimpulan

bahwa berbagi pengetahuan tidak memberikan dampak terhadap kemampuan dalam melakukan inovasi. Berdasarkan latar belakang dan riset gap tersebut maka dapat dirumuskan masalah “*Bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia*”. Maka *Question Research* yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Teamwork* terhadap *Knowledge Sharing dan Innovation capability*?
2. Bagaimana pengaruh *Teamwork* dan *Knowledge Sharing* terhadap *Innovation Capability*?
3. Bagaimana pengaruh *Teamwork* dan *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja SDM?
4. Bagaimana pengaruh *Innovation Capability* terhadap Kinerja SDM?
5. Bagaimana pengaruh *Innovation Capability* terhadap Kinerja SDM dengan moderasi *Leader Supervision*?

## Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah membuat Perancangan Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui analisis pengaruh antar variabel yaitu sebagai berikut:

1. Membuktikan adanya pengaruh *Teamwork* terhadap *Knowledge Sharing dan Innovation capability*;
2. Membuktikan adanya pengaruh *Teamwork* dan *Knowledge Sharing* terhadap *Innovation Capability*;
3. Membuktikan adanya pengaruh *Teamwork* dan *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja SDM;
4. Membuktikan adanya pengaruh *Innovation Capability* terhadap Kinerja SDM;
5. Membuktikan adanya pengaruh *Innovation Capability* terhadap Kinerja SDM dengan moderasi *Leader Supervision*.

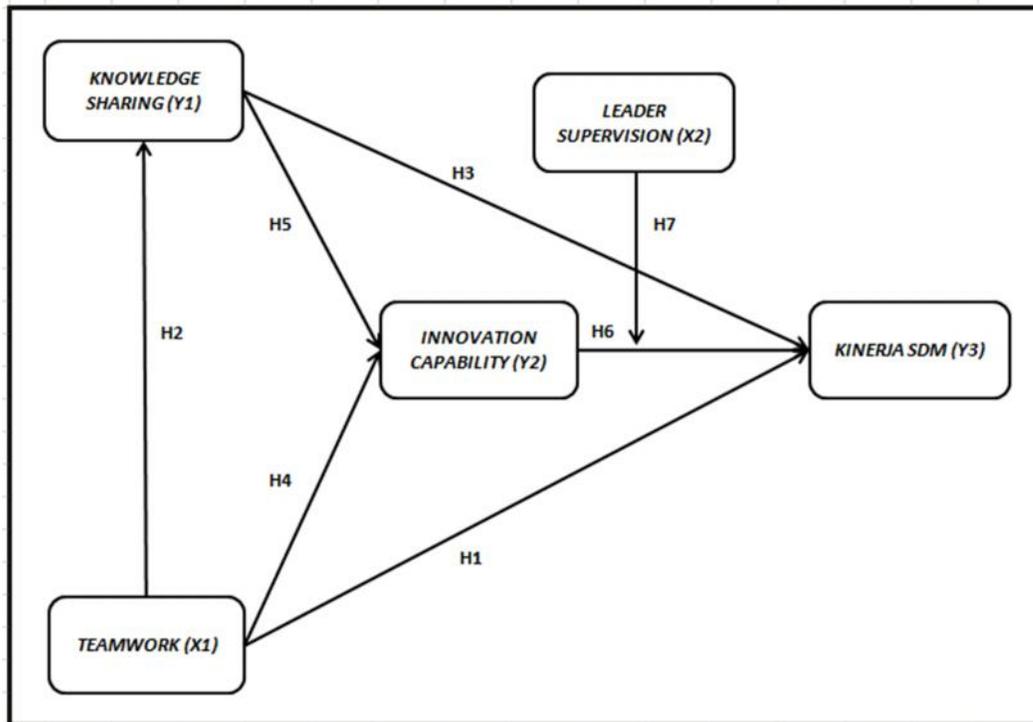
## Dasar Teori dan Model Penelitian

Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas

ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat sebagai penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara 2015). *Teamwork* mewakili suatu kesatuan nilai yang menganjurkan anggotanya untuk saling mendengarkan, memberikan respon yang membangun, mendukung dan mengapresiasi keinginan dan kesuksesan anggota *team* (Hu, et al., 2009). Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Kuzu & Özilhan (2014), dengan adanya kedekatan yang kuat pada setiap pekerja (*Employee Relationships*) yaitu adanya respon/respect antar anggota, memberikan dukungan, bekerja sama dengan baik akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia tersebut. *Knowledge Sharing* meningkatkan pemahaman antara sesama anggota sehingga saling mendukung serta meningkatkan kinerja dan akhirnya akan menemukan proses kerja yang terbaik bagi organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Nawab, Nazir, Zahid, & Fawad (2015) bahwa *knowledge sharing* berdampak signifikan terhadap peningkatan inovasi dan kinerja sumber daya manusia dalam studi kasus di

industri perbankan. Orientasi pasar merupakan faktor penting organisasi untuk membekali setiap karyawan dengan pengetahuan yang baik agar inovasi yang dilakukan berarti dan sesuai dengan harapan dari pelanggan sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja organisasi (Ahimbisibwe & Ntayi, 2013). Sebagian besar organisasi berusaha untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dengan meningkatkan kemampuan dalam berinovasi (*Innovation Capability*). Penelitian yang dilakukan oleh Serinkan & Kiziloglu (2015) bahwa *teamwork* berpengaruh signifikan terhadap *innovation capability* di organisasi, karena dengan adanya *teamwork* yang baik di organisasi dibutuhkan untuk membuat dan merealisasikan setiap *innovation Capability* yang ada di organisasi tersebut. *Leader supervision* berpengaruh secara signifikan terhadap inovasi dan kinerja sumber daya manusia (Al-Husseini & Elbeltagi, 2012; Hu, Gu & Chen, 2012; Tipu, Ryan & Fantasy, 2012). Kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Tebogo & Steyn (2015), bahwa *leadership* berpengaruh terhadap terciptanya *innovation capability* dan terjadinya peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui pengawasan kerja, dukungan, prioritas, dan saran yang diberikan kepada seluruh anggota.

**Gambar 1. Model Empirik: Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Teamwork, Knowledge Sharing, dan Innovation Capability Dengan Moderasi Leader Supervision**



Sebagaimana disajikan pada Gambar 1 bahwa kinerja SDM di PT. Nasmoco dipengaruhi oleh *teamwork*, *knowledge sharing*, dan *innovation capability* dengan dimoderasi oleh *leader supervision* yang berarti hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Teamwork berpengaruh terhadap knowledge sharing. Semakin tinggi teamwork maka semakin tinggi knowledge sharing (H2).
2. Teamwork berpengaruh terhadap innovation capability. Semakin tinggi teamwork maka semakin tinggi innovation capability (H4).
3. Teamwork berpengaruh terhadap kinerja SDM. Semakin tinggi teamwork maka semakin tinggi kinerja SDM (H1).
4. Knowledge sharing berpengaruh terhadap innovation capability. Semakin tinggi knowledge sharing maka semakin tinggi innovation capability (H5).
5. Knowledge sharing berpengaruh terhadap kinerja SDM. Semakin tinggi knowledge sharing semakin tinggi kinerja SDM (H3).

6. Innovation capability berpengaruh terhadap kinerja SDM, semakin tinggi innovation capability semakin tinggi kinerja SDM (H6).
7. *innovation capability* berpengaruh terhadap kinerja SDM dengan dimoderasi *leader supervision*, semakin tinggi *innovation capability* maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia ketika *leader supervision* tinggi (H7).

## METODOLOGI

Penelitian dilakukan dengan metode survey yaitu menyebar kuisioner kepada Karyawan Aftersales di PT. Nasmoco Semarang yang terdiri dari Teknisi, Foreman, Service Advisor, Partsman dan seluruh staff yang berjumlah 120 karyawan. Teknik sampling berupa studi populasi. Menggunakan 2 Jenis sumber data yaitu data primer dan sekunder. Data Primer diperoleh dari responden melalui kuesioner yang berisi identitas responden serta persepsi responden mengenai variabel – variabel penelitian

Kinerja Sumber Daya Manusia, *Knowledge Sharing*, *Teamwork*, dan *Innovation capability* dengan moderasi *Leader Supervision*. Sedangkan data sekunder yang berasal dari data-data asli yang bersumber dari perusahaan. Perangkat ukur yang digunakan untuk mengetahui kuat atau lemahnya tingkat pengaruh adalah menggunakan Skala Likert dengan skor yang berkisar antara 1 hingga 5. Pengujian hipotesis melalui Analisis regresi berganda menggunakan *Statistical Package Social Science* (SPSS) Versi 23.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu tujuan dari penelitian ini adalah menguji efek moderasi, sehingga analisis regresi yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan pendekatan selisih mutlak. Penelitian ini terdiri dari empat persamaan regresi. Hasil dari ketiga persamaan regresi berganda dengan pendekatan selisih mutlak.

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Berganda

No	Variabel .Exogenous	Variabel Endgenus	Beta	t	p	Keterangan
1.	<i>Teamwork</i>	<i>K.Sharing</i>	0,498	6,232	0,000	H <sub>2</sub> diterima
	Uji F		38,832**			
	Adjusted R <sup>2</sup>		0,241			
2.	<i>Teamwork</i>	<i>Innovation C.</i>	0,107	1,511	0,134	H <sub>4</sub> ditolak
	<i>K. Sharing</i>		0,686	9,651	0,000	H <sub>5</sub> diterima
	Uji F		73,063**			
	Adjusted R <sup>2</sup>		0,548			
3.	<i>Teamwork</i>	Kinerja SDM	0,162	3,049	0,005	H <sub>1</sub> diterima
	<i>K. Sharing</i>		0,483	6,860	0,000	H <sub>3</sub> diterima
	<i>Innovation C.</i>		0,349	5,113	0,000	
	Uji F		121,917**			
	Adjusted R <sup>2</sup>		0,753			
4.	<i>Teamwork</i>	Kinerja SDM	0,165	3,147	0,002	
	<i>K. Sharing</i>		0,443	6,146	0,000	
	<i>Innovation C.</i>		0,248	2,951	0,004	H <sub>6</sub> diterima
	<i>Leader S.</i>		0,160	2,029	0,045	H <sub>7</sub> diterima
	Uji F		94,925**			
	Adjusted R <sup>2</sup>		0,759			

Sumber: Data primer yang diolah

### 1. Pengaruh Teamwork Terhadap Knowledge Sharing

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa *teamwork* berpengaruh secara signifikan terhadap *knowledge sharing*, semakin tinggi *teamwork* maka semakin tinggi *knowledge sharing*. Seperti yang telah diterapkan oleh PT. Nasmoco selama ini, selain mengedepankan pelayanan yang optimal

kepada masyarakat, PT. Nasmoco juga mengoptimalkan kepuasan organisasi dalam hal ini kepuasan karyawan, ketulusan dan kebahagiaan karyawan yang mana sesuai dengan prinsip *Happy Employment* yang salah satunya dengan cara mengadakan *family gathering*, atau kegiatan-kegiatan kebersamaan yang dapat meningkatkan kerjasama team (*teamwork*). Kegiatan-

kegiatan tersebut terbukti dapat meningkatkan kerjasama antara karyawan dalam organisasi, sehingga diantara karyawan bisa kerjasama dengan baik, memiliki komitmen untuk mencapai tujuan bersama, memiliki kesatuan nilai untuk saling mendengarkan, memberikan respon yang membangun, mendukung, dan mengapresiasi keinginan dan kesuksesan anggota team. Sehingga dengan terciptanya *teamwork* yang baik dapat mendekatkan kedekatan secara personal antar karyawan yang mengakibatkan timbulnya keinginan untuk saling berbagi pengetahuan kepada sesama anggota dalam organisasi.

## **2. Pengaruh *Teamwork* Terhadap *Innovation Capability***

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa *teamwork* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *innovation capability*, yang mana hal tersebut berbeda dengan hipotesis yang diajukan sebelumnya pada penelitian ini. Terkait indikator yang ada terkait *teamwork* bahwa dapat bekerjasama dengan baik, memiliki komitmen untuk mencapai tujuan bersama, memiliki kesatuan nilai untuk saling mendengarkan, memberikan respon yang membangun, mendukung, dan mengapresiasi keinginan dan kesuksesan anggota team, ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap *innovation capability* yang terlihat berdasarkan indikator dalam penelitian ini yaitu mencakup pemahaman terkait pengetahuan terhadap pekerjaan, mengembangkan atau mengadopsi sistem baru/cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan, menerapkan proses teknologi yang lebih tepat untuk memudahkan dalam menyelesaikan pekerjaan, dimana hal tersebut terbentuk pada berdasarkan pemahaman masing-masing karyawan, tidak berdasarkan tingginya tingkat kerjasama tim (*teamwork*), karena kerjasama tim tersebut sebagai perantara untuk mendukung dan menciptakan budaya *knowledge sharing* yang nantinya akan berguna dalam menciptakan inovasi dan peningkatan kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu, dalam penelitian ini

kerjasama team (*teamwork*) tidak secara langsung berpengaruh dalam peningkatan *innovation capability*.

## **3. Pengaruh *Teamwork* Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa *teamwork* memberikan pengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia secara signifikan. Semakin tinggi *teamwork* semakin tinggi kinerja sumber daya manusia. Dengan adanya kerjasama dengan baik, memiliki komitmen untuk mencapai tujuan bersama, memiliki kesatuan nilai untuk saling mendengarkan, memberikan respon yang membangun, mendukung, dan mengapresiasi keinginan dan kesuksesan anggota team, sehingga kesatuan nilai tersebut akan membantu *team* untuk berprestasi dan juga memotivasi timbulnya prestasi individual maupun prestasi organisasi secara keseluruhan, *team* juga akan menentukan hubungan antara anggota dan manajemen organisasi serta peranannya terhadap kinerja organisasi, dengan kerjasama team (*teamwork*) akan memiliki keunggulan kompetitif dengan membangun kompetensi inti, oleh karena itu *teamwork* dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia dengan melibatkan karyawan dalam lingkungan belajar.

## **4. Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Innovation Capability***

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *innovation capability*. Semakin tinggi adanya *knowledge sharing* di organisasi maka semakin tinggi pula *innovation capability* yang akan terbentuk di organisasi tersebut. Di PT. Nasmoco, adanya kegiatan *knowledge sharing* diadakan secara terjadwal dan dihadiri oleh seluruh karyawan, sehingga *innovation capability* yang terbentuk pada perusahaan dapat berjalan secara terarah, dan dapat diukur dengan hasil yang baik setiap tahunnya. Kegiatan *knowledge sharing* di

Nasmoco dinamakan dengan *SGA (Small Group Activity)*, kegiatan tersebut diwajibkan ada di masing-masing dealer Nasmoco dan setiap tahunnya akan diadakan kontes untuk menentukan yang terbaik dan diadakan secara terpusat dengan mempresentasikan hasil dari *SGA* masing-masing dealer tersebut yang terdiri dari materi konsep inovasi, implementasi inovasi dan evaluasi dari inovasi yang telah diterapkan di masing-masing dealer. Sehingga hal tersebut salah satunya berdampak secara signifikan terhadap *innovation capability* di PT. Nasmoco.

Berbagi pengetahuan sangat penting bagi organisasi untuk dapat mengembangkan keahlian dan kompetensi individu, meningkatkan nilai bagi organisasi, dan dapat menjaga daya saing serta berbagi pengetahuan diperlukan untuk mentransformasikan ide dan konsep kedalam produk dan layanan bagi organisasi dalam melakukan inovasi. Berbagi pengetahuan merupakan salah satu alasan utama dalam menciptakan inovasi yang sukses dan terus berkembang pada organisasi.

#### **5. Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia, semakin tinggi *knowledge sharing* maka semakin tinggi pula kinerja sumber daya manusia. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh para pimpinan disuatu organisasi secara individu maupun kelompok agar dapat menggerakkan kemampuan organisasi dalam membangun daya saing dalam hal ini sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja SDM melalui berbagi pengetahuan dengan departemen lain, mengikuti pelatihan dan diskusi. *Sharing knowledge* akan meningkatkan pemahaman antara sesama anggota sehingga antara anggota akan saling mendukung serta meningkatkan kinerja dan akhirnya akan menemukan proses kerja yang terbaik bagi organisasi. Berbagi pengetahuan sangat penting bagi organisasi untuk dapat mengembangkan keahlian dan kompetensi,

meningkatkan nilai bagi organisasi, dan dapat menjaga daya saing sebab inovasi didapatkan berasal dari berbagi pengetahuan antara orang perorang di dalam organisasi.

#### **6. Pengaruh *Innovation Capability* Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia**

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa *innovation capability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia, semakin tinggi *innovation capability* maka semakin tinggi pula kinerja sumber daya manusia. Pada penelitian ini, inovasi dapat diciptakan baik secara individu maupun organisasi berdasarkan pemahaman terkait pengetahuan terhadap pekerjaan sehingga akan membantu dalam menciptakan inovasi dalam bekerja. Pengetahuan ini dilakukan oleh PT. Nasmoco dengan diadakannya training dan development yang dilakukan secara terpusat atau oleh masing-masing cabang jika terdapat pengetahuan baru terkait dengan pekerjaan. Selain pengetahuan juga terdapat pembagian informasi terkait dengan *Standart operation procedure* di masing-masing dealer. Inovasi tersebut dilakukan oleh masing-masing karyawan saat karyawan atau organisasi tersebut mengembangkan atau mengadopsi sistem baru/cara baru dalam menyelesaikan pekerjaannya, tentunya tetap terarah dan tidak menyalahi aturan SOP yang berlaku di perusahaan. Pengembangan Inovasi dan orientasi pasar merupakan faktor penting organisasi untuk membekali setiap karyawan dengan pengetahuan yang baik agar inovasi yang dilakukan berarti dan sesuai dengan harapan dari pelanggan sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kinerja organisasi. Sebagian besar organisasi berusaha untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dengan meningkatkan kemampuan dalam berinovasi (*Innovation Capability*). Pengetahuan karyawan memainkan peran penting dalam pengembangan inovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

## **7. Pengaruh *Innovation Capability* Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Moderasi *Leader Supervision***

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa *innovation capability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dengan dimoderasi *leader supervision*, semakin tinggi *innovation capability* maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia ketika *leader supervision* tinggi. Pengetahuan ini dilakukan oleh PT. Nasmoco dengan diadakannya training dan development yang dilakukan secara terpusat atau oleh masing-masing cabang dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan (*leader supervision*). Selain pengetahuan juga terdapat pembagian informasi terkait dengan Standart operational procedure di masing-masing dealer. Inovasi tersebut dilakukan oleh masing-masing karyawan saat karyawan atau organisasi tersebut mengembangkan atau mengadopsi sistem baru/cara baru dalam menyelesaikan pekerjaannya, tentunya tetap terarah dan tidak menyalahi aturan yang telah ditetapkan oleh Pimpinan / sesuai dengan *standart operation procedure (SOP)* yang berlaku di perusahaan. Dalam melakukan inovasi diperlukan adanya pengawasan dari pimpinan untuk mengarahkan dan menentukan inovasi tersebut apakah sejalan dengan SOP dari organisasi/perusahaan atau tidak. Penerapan inovasi tersebut akan berjalan dengan baik jika pimpinan memberikan prioritas, mendukung, dan memberikan saran terhadap setiap inovasi atau ide-ide berharga yang muncul dari setiap anggota yang terlibat, disinilah fungsi seorang pemimpin dalam melihat suatu ide tersebut apakah akan bisa berkembang menjadi inovasi atau tidak.

Dengan dukungan dan saran dari seorang pemimpin sebuah ide sederhana akan dapat berkembang menjadi inovasi yang baik bagi menciptakan nilai di organisasi yang dipimpinnya.

Fungsi pimpinan sebagai *leader supervision* selain sebagai fungsi pengawasan dan penentuan kebijakan juga diperlukan sebagai fungsi evaluasi, yang mana setiap inovasi yang diimplementasikan perlu dilakukan evaluasi untuk mengukur tingkat keberhasilan dan dampak yang ditimbulkan dengan adanya inovasi tersebut. *Leader Supervision* merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam organisasi sebagai upaya untuk berinteraksi dengan bawahan dalam melakukan evaluasi kinerja, meningkatkan skill bawahan, dan melakukan pengawasan terhadap kualitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan oleh bawahannya.

## **8. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan pengaruh Total Sebelum Moderasi**

Analisis pengaruh langsung, tidak langsung dan total ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel yang dihipotesiskan. Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung atau sering disebut dengan koefisien jalur, sedang pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang diakibatkan oleh variabel antara. Sedangkan pengaruh total merupakan total penjumlahan dari pengaruh langsung dan tidak langsung.

Pengujian terhadap pengaruh langsung, tidak langsung dan total dari setiap variabel disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

No	Variabel	Pengaruh	Teamwork	Knowledge sharing	Innovation Capability
1.	Knowledge Sharing	Langsung	0,498	-	-
		Tidak langsung	-	-	-
		<b>Total</b>	<b>0.498</b>	-	-
2.	Innovation Capability	Langsung	-	0,686	-
		Tidak langsung	-	-	-
		<b>Total</b>	-	<b>0,686</b>	-
3.	Kinerja Sumber Daya Manusia	Langsung	0,162	0,483	0,349
		Tidak langsung	0,341*	0,239**	-
		<b>Total</b>	<b>0.503<sup>1</sup></b>	<b>0.722<sup>2</sup></b>	<b>0.349<sup>3</sup></b>

**Keterangan:**

\*  $0,498 \times 0,686 = 0,341$

\*\*  $0,686 \times 0,349 = 0,239$

Tabel 2 pengaruh langsung, tidak langsung dan total model kinerja sumber daya manusia menjelaskan bahwa variabel *knowledge sharing* dipengaruhi secara langsung oleh *teamwork* sebesar 0,498. Sedangkan pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi variabel *knowledge sharing* tidak nampak dalam model penelitian ini karena variabel *knowledge sharing* merupakan variabel pada jenjang pertama dalam model persamaan terstruktur.

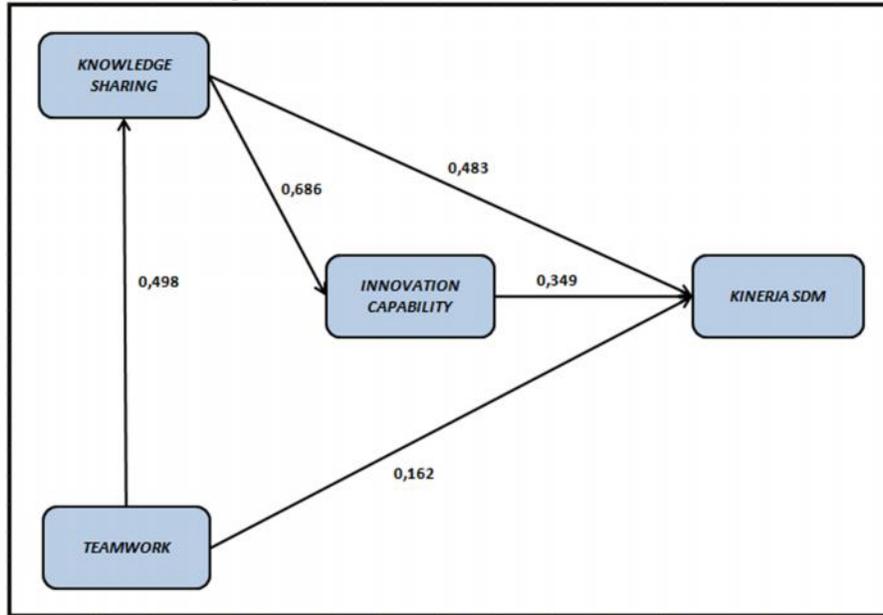
Kemudian variabel kinerja sumber daya manusia menjelaskan bahwa variabel *innovation capability* dipengaruhi secara langsung oleh *knowledge sharing* sebesar 0,686, sedangkan pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi variabel *innovation capability* tidak nampak dalam penelitian ini.

Kemudian variabel kinerja sumber daya manusia dipengaruhi secara langsung oleh *teamwork* sebesar **0,162**, *knowledge sharing* sebesar **0,483**, dan *innovation capability* sebesar **0,349**. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *knowledge*

*sharing* memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap kinerja sumber daya manusia dibandingkan dengan *teamwork* dan *innovation capability*. Sedangkan pengaruh tidak langsung variabel *teamwork* terhadap kinerja sumber daya manusia melalui *knowledge sharing* sebesar **0,498 x 0,686 = 0,341** dan pengaruh tidak langsung variabel *knowledge sharing* terhadap kinerja sumber daya manusia melalui *innovation capability* sebesar **0,686 x 0,349 = 0,239**.

Total pengaruh variabel *teamwork* (pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung) terhadap kinerja sumber daya manusia sebesar **0,503** kemudian *knowledge sharing* (pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung) sebesar 0.722, sedangkan *innovation capability* sebesar 0,349. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel *knowledge sharing* memiliki pengaruh total yang dominan terhadap kinerja sumber daya manusia sebesar **72,2%**. Berdasarkan uraian di atas pengaruh antar variabel disajikan pada Gambar 2.

Gambar 2. Pengaruh Antar Variabel Sebelum Moderasi



**9. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan pengaruh Total Setelah Moderasi**  
 Pengujian terhadap pengaruh langsung, tidak langsung dan total setelah

moderating dari setiap variabel disajikan pada Tabel 3

Tabel 3. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total

No	Variabel	Pengaruh	Teamwork	Knowledge sharing	Innovation Capability
1.	Knowledge Sharing	Langsung	0,498	-	-
		Tidak langsung	-	-	-
		<b>Total</b>	<b>0,498</b>	-	-
2.	Innovation Capability	Langsung	-	0,686	-
		Tidak langsung	-	-	-
		<b>Total</b>	-	<b>0,686</b>	-
3.	Kinerja Sumber Daya Manusia	Langsung	0,165	0,443	0,248
		Tidak langsung	0,220*	0,170**	-
		<b>Total</b>	<b>0,385<sup>1</sup></b>	<b>0,613<sup>2</sup></b>	<b>0,248<sup>3</sup></b>

**Keterangan:**

\*  $0,498 \times 0,443 = 0,220$

\*\*  $0,686 \times 0,248 = 0,170$

Tabel 3 pengaruh langsung, tidak langsung dan total model kinerja sumber daya manusia menjelaskan bahwa variabel *knowledge sharing* dipengaruhi secara

langsung oleh *teamwork* sebesar **0,498**. Sedangkan pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi variabel *knowledge sharing* tidak nampak dalam model penelitian ini

karena variabel *knowledge sharing* merupakan variabel pada jenjang pertama dalam model persamaan terstruktur.

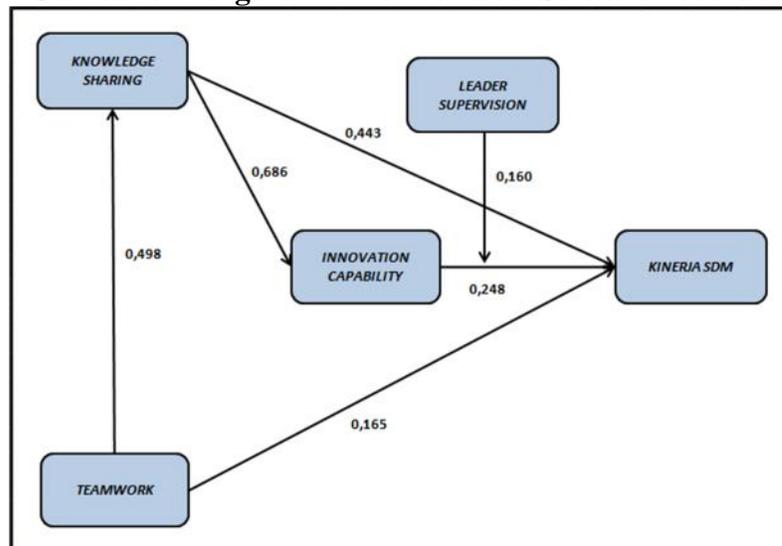
Kemudian variabel kinerja sumber daya manusia menjelaskan bahwa variabel *innovation capability* dipengaruhi secara langsung oleh *knowledge sharing* sebesar 0,686, sedangkan pengaruh tidak langsung yang mempengaruhi variabel *innovation capability* tidak nampak dalam penelitian ini.

Kemudian variabel kinerja sumber daya manusia dipengaruhi secara langsung oleh *teamwork* sebesar 0,165, *knowledge sharing* sebesar 0,443, dan *innovation capability* sebesar 0,248. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *knowledge sharing* memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap kinerja sumber daya manusia dibandingkan dengan *teamwork* dan *innovation capability*. Sedangkan pengaruh

tidak langsung variabel *teamwork* terhadap kinerja sumber daya manusia melalui *knowledge sharing* sebesar  $0,498 \times 0,443 = 0,220$  dan pengaruh tidak langsung variabel *knowledge sharing* terhadap kinerja sumber daya manusia melalui *innovation capability* sebesar  $0,686 \times 0,248 = 0,170$ .

Total pengaruh variabel *teamwork* (pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung) terhadap kinerja sumber daya manusia sebesar 0,385 kemudian *knowledge sharing* (pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung) sebesar 0,613, sedangkan *innovation capability* sebesar 0,248. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel *knowledge sharing* memiliki pengaruh total yang dominan terhadap kinerja sumber daya manusia sebesar 61,3%. Berdasarkan uraian di atas pengaruh antar variabel terlihat pada Gambar 3.

**Gambar 3. Pengaruh Antar Variabel Setelah Moderasi**



**SIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis, maka simpulan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. *Teamwork* berpengaruh secara signifikan terhadap *knowledge sharing*, artinya keinginan dan kemauan berbagi pengetahuan, terjadi peningkatan keahlian dan kompetensi dari berbagi pengetahuan dan sebagai upaya transformasi ide dan

konsep kedalam produk, proses dan layanan bagi organisasi.

2. *Teamwork* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *innovation capability*.
3. *Teamwork* memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.
4. *Knowledge sharing* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *innovation*

*capability*. Semakin tinggi adanya *knowledge sharing* di organisasi maka semakin tinggi pula *innovation capability* yang akan terbentuk di organisasi tersebut.

5. *Knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Semakin tinggi *knowledge sharing* maka semakin tinggi pula kinerja sumber daya manusia.
6. *Innovation capability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia, semakin tinggi *innovation capability* maka semakin tinggi pula kinerja sumber daya manusia.
7. *Innovation capability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dengan dimoderasi *leader supervision*, semakin tinggi *innovation capability* maka semakin tinggi kinerja sumber daya manusia ketika *leader supervision* tinggi.

Berdasarkan berbagai dukungan signifikan dari pengujian hipotesis telah menjawab masalah penelitian tersebut, dimana menghasilkan empat model untuk meningkatkan kinerja SDM yang didasarkan pada (1) meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui peningkatan *knowledge sharing* yang dibangun oleh *teamwork*; (2) meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui peningkatan *innovation capability* yang dibangun oleh *knowledge sharing*; (3) meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui interaksi *innovation capability* dengan *leader supervision*; dan (4) meningkatkan kinerja SDM melalui peningkatan *innovation capability*. Oleh karena itu model peningkatan kinerja sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

#### 1. Sebelum Moderating

- a. Pertama, langkah-langkah dalam upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui peningkatan *knowledge sharing* yang dibangun oleh *teamwork*.
- b. Kedua, langkah-langkah dalam upaya meningkatkan kinerja SDM melalui

peningkatan *innovation capability* yang dibangun oleh *knowledge sharing*.

- c. Ketiga, langkah-langkah dalam upaya meningkatkan kinerja SDM melalui peningkatan *innovation capability*.

#### 2. Setelah Moderating

- a. Pertama, langkah-langkah dalam upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui peningkatan *knowledge sharing* yang dibangun oleh *teamwork*.
- b. Kedua, langkah-langkah dalam upaya meningkatkan kinerja SDM melalui peningkatan *innovation capability* yang dibangun oleh *knowledge sharing*.
- c. Ketiga, langkah-langkah dalam upaya meningkatkan kinerja SDM melalui interaksi *innovation capability* dengan *leader supervision*.

#### Kontribusi Variabel Moderating

Perbandingan koefisien antara sebelum moderating dengan setelah moderating diperoleh nilai Adjusted  $R^2$  sebesar 0,759 yang berarti besarnya pengaruh *teamwork*, *knowledge sharing*, dan *innovation capability* dengan moderasi *Leader Supervision* memberikan pengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia sebesar 75,9%. Nilai Adjusted  $R^2$  ini jika dibandingkan dengan nilai Adjusted  $R^2$  pada persamaan sebelum moderating terjadi peningkatan sebesar 0,006 atau 0,6%, yang berarti *leader supervision* memberikan kontribusi terhadap *innovation capability* pada peningkatan kinerja sumber daya manusia. Perubahan nilai Adjusted  $R^2$  yang hanya sebesar 0,006 atau 0,6% ini menunjukkan bahwa efek moderating dari *leader supervision* dalam model regresi ini tergolong kecil.

#### Keterbatasan Penelitian dan Penelitian akan Datang

Keterbatasan dari penelitian ini adalah objek penelitian terbatas pada SDM PT. Nasmoco Semarang, yang pada dasarnya merupakan organisasi niaga yang sifatnya mencapai suatu keuntungan bisnis. Padahal

antara organisasi niaga dengan organisasi lain yang berbasis organisasi pemerintahan, publik, nirlaba, privat maupun organisasi yang lain dimana organisasi lain memiliki karakteristik khas yang dapat membedakan praktik MSDM diantara berbagai organisasi tersebut. Selain itu, meskipun terdapat efek moderating dari *leader supervision* terhadap *innovataion capability* dalam upaya meningkatkan kinerja SDM, namun efek moderating ini masih terbilang kecil (0,6%), sehingga belum bisa dijadikan sebagai patokan. Berdasarkan keterbatasan penelitian yang ada maka agenda penelitian mendatang disarankan untuk mengkaji ulang penelitian ini dengan melibatkan SDM dari berbagai sektor (tidak hanya organisasi profit), selain itu dalam penelitian ini tidak adanya pengaruh *teamwork* terhadap kinerja SDM, dan efek moderating dari model pengembangan penelitian ini terlalu kecil sehingga perlu dikaji ulang dengan penerapan di organisasi lain. Selain itu, juga perlu untuk mempertimbangkan membandingkan variabel lain di luar model yang sudah ada, misalnya *organizational learning, organizational culture, reward*.

## REFERENSI

- Ahimbisibwe, G. M. and Ntayi, J. M 2013. "Export Market Orientation, Innovation and Performance of Fruit Exporting Firms In Uganda". *European Scientific Journal*. 9(4) No. 295–313.
- Bulutlar, R. K. and F. (2009). "The influence of knowledge sharing on innovation". *European Business Review*. Vol.22.No.3.306-317
- Hislop, Donald. 2013. Knowledge Management In Organization. United Kingdom: Oxford Press.
- Hu, M.M., Horng, J.S., Sun, Y.H.C., 2009. "Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance". *Tourism Management Journal*. homepage: [www.elsevier.com/locate/tourman](http://www.elsevier.com/locate/tourman)
- Huang, C. (2013). Shared Leadership and Team Learning: Roles of Knowledge Sharing and Team Characteristics. *The Journal of International Management Studies*. Vol.8.No.1, 124–133.
- Iqbal, S., Toulson, P., & Tweed, D. (2011). The Impact of HRM Practices on Knowledge Sharing Behaviour: Unexpected Results From Knowledge Intensive Firms, 195–205.
- Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*. Vol.28.No.3/4,315–332.
- Kuzu, Ö. H., & Özilhan, D. (2014). The Effect of Employee Relationships and Knowledge Sharing on Employees' Performance: An Empirical Research on Service Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1370–1374.
- Nawab, S., Nazir, T., Zahid, M. M., & Fawad, S. M. (2015). Knowledge Management, Innovation and Organizational Performance. *International Journal of Knowledge Engineering-IACSIT*, 1(1), 43–48.
- Matzler, K., Renzl, B., Julia M, Herting, S., Mooradian, T.A., 2008. "Personality Traits and Knowledge Sharing". *Journal of Economic Psychology*. Vol. 29 pp.301–313
- Moultrie, J., Nilsson, M., Dissel, M. U. E., Janssen, S., Van der Lugt, R., 2007. "Innovation Spaces: Towards a Framework for Understanding the Role of the Physical Environment in Innovation". *Creativity and Innovation Management*. Vol. 16 No.1, pp. 53–65.
- Nelson, L. & Tonks, G., 2007, "Violations of the Psychological Contract: Experiences of a Group of Casual Workers", *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 15 No.1, pp. 22-36.
- Serinkan, C., & Kiziloglu, M. (2015). Innovation Management and Teamwork: An Investigation in Turkish Banking Sector. *Journal of Management Policies*

*and Practices*, 3(1), 94–102.

Sufren, Yoathan Nathael. 2014. *Belajar Otodidak SPSS Pasti Bisa*. Jakarta: Elex Media Komputindo

Tajuddin, M. Z. M., Ibrahım, H., & Ismail, N. (2015). Relationship between Innovation and Organizational Performance in Construction Industry in Malaysia. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(4), 87–99.

Tebogo, S., & Steyn, R. (2015). The relationship between leadership styles, innovation and organisational performance: A systematic review. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 18(3), 325–337.