

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI
INOVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**
(Studi Pada Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang)

TESIS

Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh :

DHINDA AYU MAHARANI
NPM. 191003611010431

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN (PSMM)
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG
2022**

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

“Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis ini merupakan hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan dan keyakinan saya tidak mencantumkan tanpa pengakuan bahan-bahan yang telah dipublikasikan sebelumnya atau ditulis oleh orang lain, atau sebagai bahan yang pernah diajukan untuk gelar atau ijasah pada Universitas 17 Agustus 1945 Semarang atau perguruan tinggi lainnya”.

Semarang, 27 September 2022

Yang membuat pernyataan

Dhinda Ayu Maharani
NPM. 191003611010431

PERSETUJUAN TESIS

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI
INOVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

oleh:

**DHINDA AYU MAHARANI
NPM. 191003611010431**

Menyetujui,

Pembimbing I



Prof. Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, M.Si

Pembimbing II



Dr. Honorata Ratnawati DP, MM

PENGESAHAN TESIS

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI
INOVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**
(Studi Pada Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang)

TESIS

**Untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

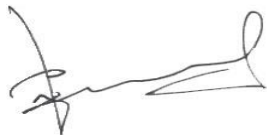
Oleh:

DHINDA AYU MAHARANI
NPM. 191003611010431

Semarang, 27 September 2022

Menyetujui,
Dosen Pembimbing

Ketua



Prof. Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, M.Si

Anggota



Dr. Honorata Ratnawati DP, MM

Dosen Penguji



Dr. Susetyo Darmanto, SE, ST, MM

Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang




Dr. Prihatin Tiyanto PH, MT

IDENTITAS PENGUJI TESIS

MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS

UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG

JUDUL TESIS :

PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI INOVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Pada Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang)

Nama : Dhinda Ayu Maharani
NPM : 191003611010431
Program Studi : Magister Manajemen
Bidang Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian : 27 September 2022

DOSEN PEMBIMBING :

Ketua : Prof. Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, M.Si
Anggota : Dr. Honorata Ratnawati DP, MM

TIM DOSEN PENGUJI :

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, M.Si
Dosen Penguji 2 : Dr. Honorata Ratnawati DP, MM
Dosen Penguji 3 : Dr. Susetyo Darmanto, SE, ST, MM
Tanggal Ujian : 27 September 2022
Nomor SK Penguji :

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang senantiasa memberikan nikmat sehat dan nikmat sempat atas barokah serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan tesis dengan baik dan lancar.

Dalam penulisan tesis ini, penulis akan menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak, antara lain:

1. Prof. Dr. Drs. Suparno, M.Si, selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
2. Dra. Nurchayati, SE,MM,Akt,CA, selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
3. Dr. Prihatin Tiyanto PH, MT, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
4. Prof. Dr. Emiliana Sri Pudjiarti, M.Si, dan Dr. Honorata Ratnawati DP, MM, selaku Dosen Pembimbing I dan II yang telah dengan sabar memberikan petunjuk dan bimbingannya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini.
5. Dr. Susetyo Darmanto, SE,ST,MM, selaku Tim Penguji yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan saran dan masukan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan bekal ilmu, selama penulis menjalankan perkuliahan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
7. Suami dan anak-anak tercinta, yang selalu memberikan semangat dan kasih sayang, memotivasi, mensupport, dan mendoakan untuk keberhasilan saya.
8. Seluruh keluarga besar, yang selalu memberikan doa dan dukungan kepada penulis agar dapat menyelesaikan pendidikan Pascasarjana.
9. Pengurus dan pengelola seluruh Koperasi Simpan Pinjam Semarang yang telah memberikan bantuan kepada penulis.

10. Seluruh sahabat di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945, terima kasih atas dukungan selama perkuliahan yang menyenangkan dan mengesankan.
11. Seluruh responden yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian.
12. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini dan tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan segala Rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan tersebut diatas. Akhir kata, semoga laporan tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, September 2022

Penulis

Dhinda Ayu Maharani
NPM. 191003611010431

ABSTRACT

**INCREASING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH INNOVATION
AS INTERVENING VARIABLES
(Study on Savings and Loan Cooperatives in Semarang City)**

This study aims to analyze the influence of organizational culture and intrapreneurship on organizational performance both directly and through innovations in Savings and Loans Cooperatives that are still active in Semarang City. The population in this study were all Savings and Loans Cooperatives in Semarang City that were still active, the size of the sample used was 78 respondents from each representative of the cooperative, with the sampling technique using the census method or saturated sample. The data source used is primary data, with questionnaire data collection method. The analysis technique used is Partial Least Square. The results of the research analysis showed that organizational culture had a positive and significant effect on innovation, and intrapreneurship had a positive and significant effect on innovation. Organizational culture has a positive and significant effect on organizational performance, intrapreneurship has a positive and significant effect on organizational performance, and innovation has a positive and significant impact on organizational performance. The results of the mediation test show that the innovation variable can mediate the influence of organizational culture on organizational performance, and innovation can mediate the influence of organizational culture on organizational performance.

Keywords: Organizational Culture, Intrapreneurship, Innovation, and Organizational Performance..

ABSTRAK

PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI INOVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan *intrapreneurship* terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun melalui inovasi pada Koperasi Simpan Pinjam yang masih aktif di Kota Semarang. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh seluruh Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang yang masih aktif, ukuran jumlah sampel yang digunakan sebesar 78 responden dari masing-masing perwakilan koperasi, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus atau sampel jenuh. Sumber data yang digunakan data primer, dengan metode pengumpulan data kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square*. Hasil analisis penelitian diperoleh budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi, dan *intrapreneurship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, *intrapreneurship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, dan inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil uji mediasi diperoleh bahwa variabel inovasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, serta inovasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, *Intrapreneurship*, Inovasi, dan Kinerja Organisasi.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah, serta rizki-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul: “**Peningkatan Kinerja Organisasi melalui Inovasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang)**”. Tujuan penulisan laporan ini adalah guna memenuhi persyaratan atau menyelesaikan studi pada Program Pasca Sarjana (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya laporan tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati pada kesempatan ini kali ini penulis ingin mengucapkan banyak-banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan Rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan segala bantuan tersebut diatas. Akhirnya semoga tesis ini ada manfaatnya.

Semarang, 27 September 2022

Penulis

Dhinda Ayu Maharani
NPM. 191003611010431

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	iii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iv
IDENTITAS PENGUJI TESIS	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
<i>ABSTRACT</i>	viii
ABSTRAK	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	12
1.3. Tujuan Penelitian	13
1.4. Manfaat Penelitian	13
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL	
PENELITIAN	15
2.1. Telaah Pustaka	15
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	15
2.1.2. Budaya Organisasi	17
2.1.3. <i>Intrapreneurship</i>	22
2.1.4. Inovasi	27
2.1.5. Kinerja Organisasi	32
2.2. Penelitian Terdahulu	37

2.3. Hubungan antar Variabel	41
2.3.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Inovasi	41
2.3.2. Pengaruh <i>Intrapreneurship</i> terhadap Inovasi	42
2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi ..	43
2.3.4. Pengaruh <i>Intrapreneurship</i> terhadap Kinerja Organisasi	44
2.3.5. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Organisasi	45
2.4. Pengembangan Model Penelitian	46
BAB III METODE PENELITIAN	48
3.1. Jenis Penelitian dan Sumber Data	48
3.2. Definisi Operasionalisasi Variabel	49
3.3. Populasi dan Sampel	51
3.4. Metode Pengumpulan Data	52
3.5. Uji Instrumen Penelitian	53
3.5.1. Uji Validitas	53
3.5.2. Uji Reliabilitas	55
3.6. Analisis Data	56
3.6.1. Analisis Deskriptif	56
3.6.2. Analisis Inferensial	56
3.6.2.1. Pengujian Evaluasi Asumsi Model	58
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	63
4.1. Analisis Deskriptif	63
4.1.1. Responden Penelitian	63
4.1.1.1. Responden berdasarkan Jenis Kelamin	64
4.1.1.2. Responden berdasarkan Usia	64
4.1.1.3. Responden berdasarkan Pendidikan	65
4.1.1.4. Responden berdasarkan Masa Kerja	66
4.1.2. Variabel Penelitian	66
4.1.2.1. Variabel Budaya Organisasi	67
4.1.2.2. Variabel <i>Intrapreneurship</i>	69
4.1.2.3. Variabel Inovasi	71
4.1.2.4. Variabel Kinerja Organisasi	72

4.2. Analisis Inferensial	74
4.2.1. Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	74
4.2.1.1. Validitas <i>Convergent</i>	75
4.2.1.2. <i>Composite Reliability</i>	78
4.2.2. Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	79
4.2.2.1. Uji Multikolinearitas	79
4.2.2.2. <i>R-Square</i>	80
4.2.2.3. Model Regresi Linear	81
4.2.2.4. Uji Hipotesis	83
4.2.2.5. Uji Mediasi	87
4.3. Pembahasan	88
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Simpulan	96
5.2. Implikasi Teoritis	97
5.3. Implikasi Manajerial	99
5.4. Saran	100
5.5. Keterbatasan Penelitian	102
5.6. Agenda Penelitian yang Akan Datang	102
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN	108

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Jumlah Koperasi di Kota Semarang Tahun 2017 – 2021	2
Tabel 1.2. <i>Research Gap</i>	8
Tabel 1.3. Jumlah Koperasi Simpan Pinjam (KSP) di Kota Semarang tahun 2018 - 2021	9
Tabel 1.4. Daftar Hasil Penilaian Tingkat Kesehatan Koperasi di Kota Semarang Tahun 2019 dan 2020	10
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	38
Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel	50
Tabel 3.2. Hasil Uji Validitas	54
Tabel 3.3. Hasil Uji Reliabilitas	55
Tabel 3.4. Kriteria Penilaian PLS	61
Tabel 4.1. Responden berdasarkan Jenis Kelamin	64
Tabel 4.2. Responden berdasarkan Usia	64
Tabel 4.3. Responden berdasarkan Pendidikan	65
Tabel 4.4. Responden berdasarkan Masa Kerja	66
Tabel 4.5. Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi	68
Tabel 4.6. Analisis Deskriptif Variabel <i>Intrapreneurship</i>	69
Tabel 4.7. Analisis Deskriptif Variabel Inovasi	71
Tabel 4.8. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Organisasi	72
Tabel 4.9. Hasil <i>Outer Loading</i>	76
Tabel 4.10. Hasil <i>Cross Loading</i>	77
Tabel 4.11. Hasil Uji <i>Average Variant Extracted (AVE)</i>	78
Tabel 4.12. Hasil Uji Reliabilitas <i>Composite Reliability</i>	78
Tabel 4.13. Hasil Uji Multikolinearitas	80
Tabel 4.14. Hasil <i>R-Square</i>	80
Tabel 4.15. Hasil Analisis Model Persamaan Regresi	82
Tabel 4.16. Hasil Uji Hipotesis	84
Tabel 4.17. Hasil Uji Mediasi (<i>Path Coefficient</i>)	87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Pengembangan Model Penelitian	47
Gambar 4.1. <i>Outer Model</i>	74
Gambar 4.2. <i>Inner Model</i>	79

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Tabulasi Data
- Lampiran 3 Hasil Output

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Menteri Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia menyatakan jika jumlah koperasi di seluruh Indonesia saat ini mencapai angka lebih dari 126 ribu. Koperasi yang paling banyak adalah jenis Koperasi Simpan Pinjam (KSP), dimana jumlah koperasi yang menjalankan usaha simpan pinjam mencapai angka 59,9 persen. Permasalahan yang muncul adalah dari besarnya jumlah KSP tersebut masih dibayangi dengan banyaknya kendala yang masih belum terselesaikan, diantaranya adalah masih ada KSP yang gagal bayar. Hal ini karena banyak koperasi yang mengumpulkan uang dari anggotanya, tetapi uang tersebut diinvestasikan bukan untuk kepentingan anggota, melainkan untuk usaha besar, sehingga pada saat usaha tersebut mengalami krisis, maka secara otomatis investasi koperasi tersebut juga ikut macet. Permasalahan tersebut juga akibat dari pengawasan KSP yang masih lemah. Hal ini dilihat dari anggota yang menyimpan uang di KSP tidak mendapatkan perlindungan, sementara di bank, mereka akan mendapatkan jaminan, sehingga tidak adanya perlindungan tersebut berakibat pada gagal bayar terhadap uang anggota. (www.ekbis.sindonews.com).

Sistem pengawasan terhadap KSP harus dibenahi, karena apabila tidak ada upaya pembenahan dari instansi terkait, maka koperasi tidak akan menjadi pilihan lagi bagi mereka untuk menaruh simpanan, berinvestasi atau bahkan tidak ingin menjadi anggotanya. Hal ini tentu saja akan berdampak pada pertumbuhan dan

perkembangan koperasi yang semakin terhambat karena kurangnya kepercayaan orang untuk menjadi anggota koperasi. Hal ini dapat dilihat dari perkembangan koperasi di Indonesia khususnya di Kota Semarang yang menjadi semakin lambat. Jumlah KSP di Kota Semarang sampai saat ini semakin berkurang, karena banyak KSP yang berhenti beroperasi atau sudah tidak aktif lagi. Hal ini selain adanya permasalahan internal koperasi dimana banyak anggota yang mengundurkan diri atau banyak yang tidak ingin lagi menjadi anggota, juga adanya permasalahan eksternal karena pasca terjadinya Pandemi Covid-19, orang-orang lebih banyak menggunakan uangnya untuk kebutuhan pribadi atau untuk modal membuka usaha dibandingkan menyimpan uangnya di KSP, sehingga banyak dari KSP yang berhenti beroperasi karena kurangnya modal.

Berdasarkan data dari Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang, jumlah koperasi aktif di Semarang mengalami penurunan, sehingga dimungkinkan akan memberikan dampak yang kurang baik mengingat koperasi menjadi salah satu tulang punggung perekonomian suatu daerah, terutama untuk menunjang modal bagi masyarakat menengah ke bawah di Kota Semarang. Penurunan jumlah KSP aktif di Kota Semarang dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 1.1
Jumlah Koperasi di Kota Semarang Tahun 2017 – 2021

No	Tahun	Koperasi Aktif	Jumlah Anggota	Volume Usaha
1	2017	707	162.561	1.311.543.602
2	2018	618	170.417	1.473.330.284
3	2019	634	170.598	1.878.627.483
4	2020	637	165.573	1.396.573.432
5	2021	559	160.998	1.087.500.750

Sumber : Dinas Koperasi dan UKM Kota Semarang, 2022.

Jumlah koperasi yang mengalami penurunan di Semarang tidak serta merta mengurangi tingkat persaingan. Jumlah KSP yang terbilang masih banyak tentu saja tetap berdampak terhadap persaingan yang tinggi. Oleh sebab itu, agar dapat bertahan di tengah-tengah kondisi persaingan, maka setiap KSP berupaya untuk memenangkan persaingan bisnis dengan menaikkan kinerja organisasinya. Hal ini dikarenakan dengan adanya kinerja organisasi yang baik membuat koperasi akan dapat berkembang dan bertahan. Kinerja yang maksimal dari suatu koperasi sangat penting dalam mendukung laju ekonomi nasional khususnya di Semarang sebagai ibukota Provinsi Jawa Tengah. Agar dapat mewujudkan kinerjanya, setiap koperasi harus memiliki Sumber Daya Manusia yang berkualitas sehingga dapat memberikan pelayanan maksimal kepada setiap anggotanya.

Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai salah satu bagian penting dari suatu organisasi. Hal ini karena SDM dapat menjadi penggerak utama dan juga sebagai pengatur sumber daya lainnya yang dimiliki organisasi. Organisasi membutuhkan SDM yang handal memiliki potensi yang maksimal dalam bekerja. Potensi SDM yang dimiliki oleh organisasi harus dapat dikelola dengan baik, sehingga dapat menciptakan hasil kerja yang maksimal. Hal ini karena pencapaian tujuan organisasi tidak hanya bergantung pada teknologi moderen, sarana serta prasarana yang lengkap, serta sumber daya lainnya, akan tetapi juga bergantung pada SDM sebagai pelaksana kegiatan atau aktivitas dari organisasi tersebut. Oleh sebab itu, dapat diartikan jika keberhasilan suatu organisasi sangat besar akan dipengaruhi oleh capaian kerja setiap anggotanya, karena akan dapat berdampak pada kinerja organisasi (Najoan et al., 2018).

Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Surjadi, 2012). Setiap organisasi mempunyai kepentingan dalam menilai kinerja yang dilihat dari berbagai sudut pandang. Penilaian kinerja dari suatu organisasi dapat bersifat finansial dan non finansial, sehingga dapat menjadi dasar dalam mengendalikan setiap aktivitas organisasi melalui kegiatan pengawasan kinerja organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Setiap koperasi memiliki tekanan tersendiri khususnya untuk menciptakan kinerja organisasi yang maksimal dalam rangka peningkatan dan perkembangan koperasi tersebut menjadi lebih baik. Hal ini bertujuan agar setiap koperasi dapat beraktivitas lebih efektif dan efisien, sehingga dapat mewujudkan kesejahteraan bagi masyarakat. Koperasi dituntut agar lebih cepat dan tepat dalam merespon apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh anggotanya (Shobirin et al., 2016). Ada berbagai macam faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi antara lain budaya organisasi, *interpreneurship* dan inovasi.

Budaya organisasi dibentuk oleh kelompok organisasi agar dapat melaju dan berkembang menghadapi tantangan di masa yang akan datang. Budaya organisasi sebagai suatu sistem dan juga nilai-nilai yang diyakini dan dipahami oleh semua anggota perusahaan, yang ditetapkan serta dikembangkan secara berkelanjutan sebagai tujuan penguatan serta dapat digunakan sebagai pedoman untuk mencapai

tujuan perusahaan (Moeljono, 2015). Pentingnya budaya organisasi yang lebih terarah dalam meningkatkan kinerja dari pegawai sehingga tercipta efektivitas kerja yang tinggi serta kedisiplinan dalam menjaga eksistensi kerja yang memiliki peran penting dalam perkembangan perusahaan. Perusahaan yang tidak memiliki budaya organisasi kuat, maka anggota maupun kelompok yang ada tidak memiliki arah, sehingga terjadi tindakan yang merugikan perusahaan (Utami & Verawati, 2019). Hal ini sejalan dengan penelitian Shahzad et al., (2012), Valencia et al., (2016), Puryantini et al., (2018), Schuldt & Gomes, (2018), dan Aboramadan et al., (2019) yang menunjukkan bahwa dengan adanya budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi adalah jiwa *intrapreneurship* yang dimiliki pegawainya. *Intrapreneurship* dapat berarti sebagai sikap karyawan yang berani mengambil resiko, menuangkan idenya melalui suatu inovasi dan bertujuan untuk memajukan perusahaan (Rahmah & Fatmah, 2019). Adanya jiwa *intrapreneurship* akan menjadikan karyawan lebih efektif dalam bekerja. Hal ini karena *intrapreneurship* dapat menjadi suatu strategi yang mendorong inovasi dengan memanfaatkan bakat kewirusahaan yang dimiliki karyawan dengan lebih baik. Ketika *intrapreneurship* dari karyawan dapat didorong dan disalurkan dengan baik, maka *intrapreneurship* tidak hanya mendorong inovasi saja, akan tetapi membantu karyawan dalam memunculkan ide-ide untuk memajukan perusahaan (Ernawan & Wahidin, 2017). Hal ini sejalan dengan penelitian Feli'cio et al., (2012), Ernawan & Wahidin (2017), dan Zhang

et al., (2018) yang menyatakan dengan semakin tinggi jiwa *intrapreneurship* akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Faktor selanjutnya selain budaya organisasi dan *intrapreneurship*, yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi adalah inovasi. Inovasi secara luas tidak hanya terbatas pada produk semata, melainkan dapat berupa ide, cara-cara ataupun obyek yang dipersepsikan oleh seseorang sehingga dapat menjadi sesuatu yang baru (Suryani, 2013). Suatu organisasi tidak dapat berkembang menjadi lebih baik, jika berjalan tanpa menciptakan inovasi-inovasi untuk proses manajemennya. Hal ini karena dengan tidak adanya inovasi dapat menimbulkan kejenuhan bekerja, sehingga perlu adanya inovasi baru agar mengurangi tingkat kejenuhan. Inovasi akan menjadi salah satu hal yang mengarah pada keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, pentingnya suatu inovasi kerja dari pegawai agar kinerja organisasi semakin meningkat.

Inovasi pada koperasi dilihat dari berbagai indikator seperti inovasi produk, inovasi pelayanan, inovasi pemasaran, inovasi proses, dan inovasi organisasi. Pengukuran dari berbagai inovasi tersebut mengingat pada saat ini atau di era teknologi yang sudah semakin maju, dalam perusahaan terutama pada Koperasi Simpan Pinjam tidak hanya membutuhkan inovasi produk saja untuk dapat menciptakan keunggulan bersaing dengan koperasi lain atau bahkan dengan lembaga keuangan lainnya. Koperasi harus memiliki inovasi layanan, inovasi pemasaran, inovasi proses, dan inovasi dalam organisasi itu sendiri agar semakin unggul dari kompetitornya, sehingga dengan adanya berbagai inovasi dalam segala sisi koperasi, maka akan meningkatkan kinerjanya dari koperasi tersebut.

Beberapa penelitian yang mengkaji mengenai pengaruh budaya organisasi dan *intrapreneurship* terhadap kinerja organisasi yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini. Dari berbagai penelitian menunjukkan adanya inkonsistensi hasil sehingga dapat menunjukkan adanya *research gap*, yang dapat dilihat dari adanya kesenjangan hasil penelitian. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian Shahzad et al., (2012), Valencia et al., (2016), Puryantini et al., (2018), Schuldt & Gomes, (2018), dan Aboramadan et al., (2019) yang menemukan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, namun berbeda dengan hasil penelitian Maabuat (2016) dan Utami & Verawati (2019) yang menemukan budaya kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. *Research gap* tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Research Gap

Issue	Peneliti dan Tahun	Hasil Penelitian
Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi	Shahzad et al., (2012), Valencia et al., (2016), Puryantini et al., (2018), Schuldt & Gomes, (2018), dan Aboramadan et al., (2019)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
	Maabuat (2016) dan Utami & Verawati (2019)	Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja
Pengaruh intrapreneurship terhadap kinerja organisasi	Ernawan & Wahidin (2017) dan Zhang et al., (2018)	Intrapreneurship berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
	Friana & Indriana (2015)	Intrapreneurship berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja

Sumber : Penelitian terdahulu, 2022.

Tabel 1.2 di atas menunjukkan adanya kesenjangan hasil penelitian yang ditunjukkan oleh adanya pengaruh positif dan signifikan serta pengaruh negatif dan tidak signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Perbedaan

hasil tersebut bisa saja terjadi karena adanya perbedaan objek penelitian yang digunakan oleh masing-masing penelitian. Adanya perbedaan objek penelitian tentu saja sampel penelitian yang digunakan juga memiliki karakteristik dan pandangan yang berbeda mengenai budaya organisasi di tempat kerja masing-masing, sehingga akan memunculkan pendapat berbeda dan hasil yang berbeda. Oleh sebab itu, pada penelitian ini akan menempatkan inovasi sebagai variabel interening, karena kinerja organisasi yang tinggi akan membutuhkan inovasi dari karyawannya. Adanya inovasi yang dilakukan oleh karyawan koperasi, maka akan mempermudah pekerjaan yang akan dilakukan, sehingga menjadi lebih efektif dan efisien, dan pada akhirnya inovasi tersebut akan meningkatkan kinerja organisasi.

Inovasi akan berperan sebagai mediasi yang dapat memperkuat ataupun memperlemah pengaruh dari budaya organisasi dan *intrapreneurship* terhadap kinerja organisasi. Inovasi bisa saja sebagai akibat dari adanya budaya organisasi dan juga jiwa *intrapreneurship* yang dimiliki pegawai. Hal ini berarti dengan adanya budaya organisasi dan *intrapreneurship* dalam diri karyawan, maka akan memberikan dampak positif pada peningkatan inovasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini didukung hasil penelitian Schuldt & Gomes, (2018) yang menemukan jika inovasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian Zhang et al., (2018) juga menemukan inovasi dapat memediasi pengaruh *intrapreneurship* terhadap kinerja organisasi.

Kajian mengenai kinerja organisasi dalam koperasi yang ada di Kota Semarang, terutama adalah Koperasi Simpan Pinjam (KSP). Hal ini karena KSP menjadi salah satu alternatif bagi anggota untuk mendapatkan pinjaman selain bank. Anggota memilih untuk mengambil pinjaman pada KSP karena jumlah yang diambil ataupun kemudahan yang diberikan, sehingga koperasi menjadi pilihan masyarakat yang membutuhkan pinjaman. Jumlah KSP di Kota Semarang sampai saat ini semakin mengalami penurunan, hal ini dampak dari banyaknya KSP di Kota Semarang yang tidak mampu mempertahankan iklim usaha mereka:

Tabel 1.3

Jumlah Koperasi Simpan Pinjam (KSP) di Kota Semarang tahun 2018 - 2021

No	Tahun	Jumlah Keseluruhan KSP	Jumlah Aktif
1	2018	113	84
2	2019	116	89
3	2020	119	92
4	2021	102	78

Sumber : Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang, 2022.

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa jumlah Koperasi Simpan Pinjam (KSP) di Kota Semarang yang aktif pada tahun 2021 mengalami penurunan yang cukup signifikan. Hal ini dapat dilihat jika pada tahun 2021 jumlah KSP yang aktif hanya sebesar 78 koperasi saja, dan jumlah tersebut berkurang 14 jika dibandingkan tahun 2020. Penurunan tersebut terjadi karena banyak koperasi yang mengalami gagal bayar kepada anggotanya sehingga sebagian KSP tersebut menutup atau menghentikan operasionalnya. Hal lainnya juga dikarenakan adanya efek pandemi yang melanda selama hampir dua tahun, yang membuat banyak koperasi yang tidak optimal dalam melaksanakan kegiatan operasional, dan akhirnya koperasi tersebut mengalami kebangkrutan.

Pada masa setelah Pandemi Covid-19, diharapkan banyak koperasi yang bangkit untuk kembali beroperasi dan dapat meningkatkan kinerjanya, akan tetapi pada kenyataannya masih banyak Koperasi Simpan Pinjam (KSP) yang terus mengalami penurunan kinerja. Hal ini dapat dilihat dari penilaian tingkat kesehatan koperasi, dimana masih banyak koperasi yang tingkat kesehatannya mengalami penilaian yang menurun, sehingga menunjukkan kinerja dari koperasi tersebut telah mengalami penurunan. Hal ini dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 1.4
Daftar Hasil Penilaian Tingkat Kesehatan Koperasi di Kota Semarang
Tahun 2019 dan 2020

No	Nama Koperasi	2019		2020	
		Score	Predikat	Score	Predikat
1	KSP Cemara Makmur	84,70	Sehat	77,30	Cukup Sehat
2	Koperasi Gapoktan Sumber Rejeki	89,10	Sehat	84,25	Sehat
3	Koperasi Gerakan Manunggal Sejahtera	72,90	Cukup Sehat	72,15	Cukup Sehat
4	Ksu Wahana Artha Nugraha	80,20	Sehat	72,05	Cukup Sehat
5	Koperasi Manunggal Sejati	79,35	Cukup Sehat	78,85	Cukup Sehat
6	Koperasi Kredit Santa Elisabeth	81,10	Sehat	78,95	Cukup Sehat
7	Primer Koperasi Kartika S-11 Bhaladika	88,65	Sehat	85,40	Sehat
8	Koperasi Simpan Pinjam Wanita Bhakti Sejahtera	87,35	Sehat	84,45	Sehat
9	Koperasi Tria Jaya Utama	74,10	Cukup Sehat	70,15	Cukup Sehat
10	Koperasi Karyawan Yayasan Pendidikan Islam Teuku Umar Barokah	84,15	Sehat	84,10	Sehat
11	KSU Kencana Mulya	74,85	Cukup Sehat	66,10	Cukup Sehat
12	Koperasi Makmur Lestari	76,05	Cukup Sehat	75,80	Cukup Sehat
13	Koperasi Gapoktan Sido Makmur	93,40	Sehat	85,60	Sehat
14	Koperasi Mandiri Arta Sejahtera	79,95	Cukup Sehat	78,70	Cukup Sehat
15	KPRI Handayani Unnes	84,50	Sehat	81,25	Sehat
16	Kopkar Anekatama	86,45	Sehat	85,75	Sehat
17	KSP Artha Sejati	86,40	Sehat	86,15	Sehat
18	Koperasi Mitra Karya Mandiri	74,25	Cukup Sehat	65,70	Dalam Pengawasan
19	Koperasi Amanah Daarul Muttaqin	76,75	Cukup Sehat	64,85	Dalam Pengawasan
20	Koperasi Nusadana	81,90	Sehat	75,15	Cukup Sehat
21	Koperasi Inamika Usaha	85,15	Sehat	82,40	Sehat
22	Koperasi Al Ikhlas	81,00	Sehat	77,05	Cukup Sehat
23	Koperasi Simpan Pinjam Mekar Indah	83,00	Sehat	80,80	Sehat
24	Primkop Kartika S-06 Gajahmada	85,00	Sehat	84,75	Sehat
25	KSP Dapm Amanah Semarang	83,80	Sehat	81,55	Sehat
26	Koperasi Al Falah	83,55	Sehat	80,50	Sehat
27	KPRI Mitra Praja Wiyata	79,00	Cukup Sehat	78,45	Cukup Sehat
28	Koperasi Rukun Makmur Sejahtera	76,70	Cukup Sehat	74,15	Cukup Sehat
29	KPRI Rukun	84,25	Sehat	84,00	Sehat

No	Nama Koperasi	2019		2020	
		Score	Predikat	Score	Predikat
30	Kopana	69,95	Cukup Sehat	61,10	Dalam Pengawasan
31	KPRI Bina Citra Husada	85,35	Sehat	84,90	Sehat
32	Koperasi Karyawan Pt.Perhutani Koptani Semarang	77,35	Cukup Sehat	75,85	Cukup Sehat
33	Koperasi Konsumen Himpunan Pensiunan Kehutanan Hpk Semarang	73,35	Cukup Sehat	72,60	Cukup Sehat
34	KSP Atha Sejati	86,40	Sehat	86,15	Sehat

Sumber : Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang, 2021.

Berdasarkan tabel 1.4 di atas, menunjukkan bahwa dari 34 koperasi tersebut pada tahun 2021 telah mengalami penurunan penilaian jika dibandingkan dengan tahun 2020. Hal ini dapat dilihat dari penilaian skor yang mengalami penurunan dari Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Semarang pada tahun 2021 terhadap 34 koperasi tersebut. Sehingga ada beberapa koperasi yang pada tahun 2020 mendapat predikat sehat telah mengalami penurunan predikat menjadi tidak sehat di tahun 2021. Bahkan dari penilaian tersebut ada tiga koperasi yaitu Koperasi Mitra Karya Abadi, Koperasi Amanah Daarul Muttaqin, serta Kopana mendapatkan predikat “dalam pengawasan”. Artinya bahwa koperasi tersebut mendapat skor penilaian yang rendah dari dinas yang berwenang.

Adanya fenomena tersebut menunjukkan bahwa saat ini banyak koperasi yang masih mengalami masalah di masa transisi setelah Pandemi Covid-19. Adanya pandemi tersebut mengakibatkan budaya organisasi yang dimiliki oleh koperasi menjadi berubah sangat signifikan. Hal ini ditunjukkan dari adanya perubahan budaya organisasi yang dahulu diterapkan *Work From Home* (WFH), pembatasan sosial atau yang biasa disebut PPKM, membuat karyawan koperasi merasa lebih nyaman untuk bekerja di rumah, serta kebijakan yang sering berubah-ubah membuat adanya pergeseran budaya organisasi atau budaya kerja di

masa transisi ini yang ternyata masih menghambat kinerjanya. Permasalahan lainnya adalah karena jiwa *intrapreneurship* dalam diri karyawan koperasi yang masih kurang optimal, sehingga berdampak pada kurangnya inovasi kerja dan mengakibatkan kinerja dari koperasi tersebut menurun.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Peningkatan Kinerja Organisasi melalui Inovasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang)**”.

1.2. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang diatas, menunjukkan bahwa terdapat fenomena *research gap* yang ditunjukkan dari perbedaan hasil penelitian, dan juga adanya fenomena gap yang ditunjukkan dari penurunan jumlah koperasi yang aktif di Kota Semarang pada tahun 2021, sehingga dapat berdampak pada pemenuhan modal bagi masyarakat mengingat koperasi dapat menjadi tulang punggung perekonomian daerah, karena dapat menyediakan modal bagi masyarakat kecil atau menengah kebawah yang tidak bisa mengambil kredit pada bank. Permasalahan lainnya juga ditunjukkan dari adanya skor penilaian tingkat kesehatan dari beberapa koperasi di Kota Semarang, sehingga masih banyak koperasi yang berada dalam pengawasan, maupun hanya mencapai kriteria cukup sehat. Oleh karena itu, setiap koperasi harus dapat meningkatkan kesehatan melalui capaian kinerja organisasi yang optimal. Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dibentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap inovasi?
2. Bagaimana pengaruh *intrapreneurship* terhadap inovasi?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi?
4. Bagaimana pengaruh *intrapreneurship* terhadap kinerja organisasi?
5. Bagaimana pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap inovasi
2. Untuk menganalisis pengaruh *intrapreneurship* terhadap inovasi
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi
4. Untuk menganalisis pengaruh *intrapreneurship* terhadap kinerja organisasi
5. Untuk menganalisis pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Dari Segi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya yang berkaitan dengan bidang manajemen sumber daya manusia terutama mengenai terori budaya organisasi, *intrapreneurship*, inovasi, dan kinerja organisasi.

2) Dari Segi Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan akan memberikan pengalaman untuk peneliti mengenai pengaruh budaya organisasi dan *intrapreneurship* terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung melalui inovasi kerja.

b. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan juga sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja dari setiap koperasi dapat juga meningkatkan kesehatan koperasi tersebut sehingga dapat mewujudkan visi, misi serta tujuan organisasi.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk mengembangkan penelitian yang sejenis dan digunakan sebagai referensi untuk penelitian yang akan datang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) dapat menjadi aset penting karena perannya sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu, SDM yang tersedia harus dapat dikelola dengan baik dengan melalui adanya Manajemen Sumber Daya Manusia, untuk meningkatkan efektivitas dari SDM tersebut yang berada dalam organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (Dessler, 2015). Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2016).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2017). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia

dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian (Sedarmayanti, 2017).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, penulis menyimpulkan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu atau seni yang mempelajari tentang pengelolaan peran Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi yang meliputi aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian, juga proses merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian sehingga lebih efektif dan efisien untuk dapat membantu terwujudnya tujuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki empat tujuan, antara lain sebagai berikut (Hamali, 2018):

1. Tujuan sosial

Tujuan ini adalah agar setiap organisasi dapat bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah-masalah sosial. Implikasinya yaitu ditambahkan tanggung jawab sosial ke dalam tujuan organisasi atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan, dan juga menyelenggarakan gerakan dan mesponsori berbagai kegiatan sosial.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional sebagai suatu sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional melalui metode sebagai berikut:

- 1) Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- 2) Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- 3) Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri pegawai.
- 4) Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak pegawai.
- 5) Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua pegawai.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional sebagai tujuan agar dapat mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual sebagai tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi yang ingin dicapai melalui aktivitas mereka dalam organisasi. Pegawai akan keluar dari organisasi jika tujuan pribadi dengan tujuan organisasi tidak harmonis. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah, ketidakhadiran, bahkan sabotase.

2.1.2. Budaya Organisasi

Budaya menjadi satu kelengkapan nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh anggota organisasi dan

diterima oleh anggota baru seutuhnya. Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang diyakini oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Sembiring, 2014). Pengertian lain mengenai budaya organisasi merupakan apa yang dirasakan oleh karyawan dan bagaimana persepsi ini yang menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai, dan harapan (Rivai, 2014).

Budaya organisasi merupakan sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lainnya (Robbins & Judge, 2015). Budaya organisasi sebagai hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku setiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu (Edison et al., 2016).

Dari beberapa definisi diatas, penulis menyimpulkan budaya organisasi adalah sekumpulan sistem nilai, norma, keyakinan, kebiasaan, sikap dan perilaku dalam organisasi yang diciptakan dan dikembangkan oleh sekelompok orang agar menjadi pedoman dan diikuti oleh anggotanya, serta dapat menjadi pembeda antara organisasi satu dengan yang lainnya.

Quinn dan McGrath mengemukakan jenis budaya organisasi berdasarkan informasi adalah sebagai berikut (Tika, 2014):

1. Budaya Rasional

Proses Informasi individual di asumsikan sebagai sarana untuk tujuan kinerja yang ditunjuk (produktivitas, efisiensi serta keuntungan atau dampak)

2. Budaya Ideologis

Dalam jenis budaya ini proses informasi intuitif di asumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan luar, perolehan sumber daya serta pertumbuhan).

3. Budaya Konsesus

Di dalam budaya konsesus, pemrosesan informasi kolektif diasumsikan sebagai sarana untuk mencapai tujuan kohesi (moral, iklim serta kerja sama tim).

4. Budaya Hirarkis

Di dalam budaya hirarkis pemrosesan informasi formal yang diasumsikan sebagai sarana untuk tujuan berkesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi)

Budaya organisasi berfungsi sebagai tapal batas tingkah laku seseorang yang ada dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi berfungsi dalam menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya dalam organisasi. Fungsi budaya organisasi diantaranya sebagai berikut (Sembiring, 2014):

1. Menetapkan tapal batas; artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (perekat/mempersatukan anggota organisasi). Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat

mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota organisasi.

5. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Ada beberapa manfaat yang diperoleh dari adanya budaya organisasi, diantaranya yaitu (Uha, 2013):

1. Budaya organisasi membantu untuk mengarahkan sumber daya dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Budaya organisasi berperan sebagai pedoman yang diyakini oleh seluruh karyawan dalam organisasi yang mengarahkan karyawan tersebut dalam pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan.
2. Meningkatkan kekompakan tim di dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat dalam mengikat anggota organisasi.
3. Membentuk perilaku staff dengan mendorong percampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan.
4. Meningkatkan motivasi staff sehingga organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan dan memenangkan kompetisi;
5. Memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya sehingga meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi;
6. Menurunkan tingkat *turnover* karyawan;
7. Budaya organisasi dapat membuat program pengembangan usaha dan pengembangan sumber daya manusia.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Luthans, 2014):

1. Kondisi fisik, seseorang berhubungan erat dengan perawatan kesehatan yang baik. Ditandai dengan kebugaran yang memuaskan, jauh dari sakit dan penyakit yang berkepanjangan, yang dapat mengganggu kehidupan sehari-hari, lingkungan hidup, masalah perubahan dengan kepadatan penduduk yang tinggi, apalagi di kota besar sehingga berpengaruh terhadap kesehatan lingkungan dan kondisi fisik seseorang.
2. Kondisi mental psikis, alam pikiran, emosi dan kondisi kejiwaan seseorang adalah motor atau dasar dalam tingkah laku, berinteraksi dengan orang lain, berkarya dan berpengaruh terhadap perasaan bahagia atau tidak bahagia. Kondisi mental psikis ini ditandai dengan perasaan puas, bahagia dalam kehidupan sehari – hari.
3. Kondisi sosio-ekonomi dan budaya. Setiap orang yang mencapai usia dewasa sepatutnya memiliki status dan bisa memperlihatkan peranannya secara wajar. Ditandai dengan adanya jabatan, pangkat, pekerjaan yang memungkinkan dapat memenuhi kebutuhan dasar dan minimal sebagai anggota masyarakat.
4. Kondisi lingkungan khusus. Kebahagiaan dan ketidakseimbangan dalam keluarga dipengaruhi oleh lingkungan hidup yang secara khusus berpengaruh, misalnya lingkungan pekerjaan. Hubungan anggota keluarga dalam pekerjaan mengalami gangguan atau hambatan akan bertakwa dalam keluarga, dengan demikian berakibat negatif bagi diri sendiri maupun orang lain.

Indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi disesuaikan dari Boke dan Nalla dalam (Susetyo et al., 2014), diantaranya:

1. Peraturan, dilaksanakan secara seragam (tidak pandang bulu) kepada semua pihak tanpa memperhatikan kondisi tertentu atau masalah tertentu.
2. Jarak dengan atasan, setiap karyawan dapat secara bebas menyatakan pendapat dan ide yang berbeda dengan atasannya.
3. Kepercayaan, karyawan bersifat terbuka kepada karyawan lain.
4. Profesionalisme, melaksanakan pekerjaan dengan kualitas yang bagus dapat mengembangkan kemampuan karyawan.
5. Integrasi, karyawan bersifat ramah dalam pergaulannya.

2.1.3. Intrapreneurship

Istilah *Corporate entrepreneurship* berkembang menjadi *intrapreneurship*, yang bermaksud untuk menggambarkan kegiatan usaha dari “intrakorporat”. *Intrapreneurship* sebagai *Entrepreneurship practiced by people within established organisations*. Dapat diartikan bahwa *Intrapreneurship* sebagai sikap atau jiwa *entrepreneurship* diperlukan ketika organisasi mengalami perubahan atau tantangan untuk berkembang. Kesempatan ini membuat staf termotivasi untuk mencari terobosan yang mereka mampu lakukan dengan pantang menyerah, mereka tidak gentar dengan kegagalan. Sikap pantang menyerah dan terus berusaha inilah yang dimiliki oleh seseorang yang berjiwa dan bersikap *entrepreneurship* (Ernawan & Wahidin, 2017).

Seorang *intrapreneurship* adalah seorang yang memfokuskan pada inovasi dan kreatifitas dan yang mentransformasi suatu mimpi atau gagasan menjadi

usaha yang menguntungkan yang dioperasikannya dalam lingkup lingkungan perusahaan (Budihardjo, 2011). Antoncic dan Hisrich mengemukakan bahwa *Intrapreneurship* mengacu pada proses yang dilakukan di dalam perusahaan, terlepas dari ukuran, mengarah ke proyek atau kegiatan baru yang inovatif, termasuk pengembangan produk, jasa atau aspek lainnya (Feli'cio et al., 2012).

Dess, Lumpkin & McGee menjelaskan bahwa *intrapreneurship* sebagai proses dimana setiap individu atau grup menciptakan bisnis baru didalam suatu perusahaan, revitalisasi dan memperbaiki perusahaan, atau menciptakan suatu inovasi (Dhewanto, 2013). *Intrapreneurship* adalah sikap karyawan yang berani mengambil resiko, menuangkan idenya melalui suatu inovasi dan bertujuan untuk memajukan perusahaan (Rahmah & Fatmah, 2019).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, penulis menyimpulkan bahwa *intrapreneurship* merupakan suatu sikap atau jiwa *enterpreneruship* atau sikap pantang menyerah dari seorang pegawai yang diperlukan oleh organisasi ketika mengalami perubahan serta yang berani untuk mengambil risiko untuk menuangkan idenya untuk menciptakan suatu inovasi sehingga dapat mengembangkan dan memajukan organisasi tersebut.

Jiwa *Intrapreneurship* biasanya terletak di dalam budaya organisasi. Perkembangan dan pemeliharaan budaya sebagai *entrepreneur* akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengembangkan solusi yang inovatif. Kegiatan yang memiliki inovasiakan meningkatkan kinerja organisasi, sehingga suatu inovasi bisa dijadikan sebagai strategi keunggulan kompetitif pada suatu organisasi (Dhewanto, 2013).

Antonic dan Hisrich mengemukakan bahwa ada beberapa karakteristik *intrapreneurship* antara lain sebagai berikut (Feli'cio et al., 2012):

1. Memahami lingkungan (*Understand the environment*).

Intrapreneur harus mengerti semua aspek lingkungannya, baik dari lingkungan intern perusahaan maupun lingkungan ekstern perusahaan.

2. Memiliki visi dan dapat menyesuaikan diri (*Visionary and flexible*).

Intrapreneur harus memiliki kemampuan untuk mewujudkan ide-idenya menjadi kenyataan, dapat beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam situasi yang berbeda.

3. Mendorong terbentuknya tim kerja (*Encourage team work*).

Intrapreneur harus memiliki kemampuan untuk membangun tim kerja dan tim tersebut bekerja dengan disiplin.

4. Mendorong terbentuknya diskusi terbuka (*Encourage open discussion*).

Intrapreneur harus mengadakan diskusi terbuka dalam usahanya membentuk tim kerja yang bagus.

5. Membangun koalisi pendukung (*Builds a coalition of supporters*).

Intrapreneur dapat mencapai tujuannya dengan membangun koalisi untuk mendukung inovasinya. Koalisi dapat terdiri dari pekerja dan manajemen puncak.

6. Gigih (*Persists*).

Intrapreneur harus tekun dan gigih dalam bekerja agar tujuan dapat tercapai.

Yosua Riddle mengemukakan bahwa *intrapreneurship* dimaksudkan untuk mendorong karyawan dalam mengembangkan ide, inovasi, dan teknik ke dalam

bentuk rencana aksi yang solid di tempat mereka bekerja, dengan demikian, *intrapreneurship* membutuhkan (Rahmah & Fatmah, 2019):

1. Kemauan pihak pengusaha dan manajemen untuk mentransformasi nilai-nilai kewirausahaan kepada seluruh karyawannya.
2. Adanya karyawan yang memiliki potensi intelektual, emosi, spiritual dan fisik yang dapat dikembangkan secara optimal
3. Adanya iklim organisasi yang menghargai adanya kreativitas dan inovasi.
4. Adanya dukungan organisasi untuk menghargai dan membiayai tumbuhnya semangat *intrapreneurship*.

Antonic dan Hisrich menyatakan bahwa ada beberapa dimensi dari *intrapreneurship*, diantaranya adalah (Rahmah & Fatmah, 2019):

1. Usaha baru
2. Bisnis baru
3. Inovasi layanan
4. Inovasi proses
5. Pembaruan diri
6. Pengambilan risiko
7. Proaktif
8. Agresivitas bersaing
9. Bertahan, dan
10. Memahami lingkungan.

Antonic menyebutkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi intrapreneurship dibagi menjadi dua, lingkungan (*environment*) dan organisasi (*organization*), yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Budihardjo, 2011).

1. Faktor lingkungan yang positif meliputi dinamisme peluang teknologi, pertumbuhan industri, dan permintaan untuk produk baru, sedangkan antesenden untuk lingkungan yang tidak dikehendaki meliputi perubahan yang tidak dikehendaki dan persaingan yang tinggi.
2. Dari sisi organisasi, karakteristik organisasi yang dapat mendorong jiwa *intrapreneurship* adalah sistem terbuka, kendali formal pada aktivitas intrapreneurship, pemindahan intensif pada lingkungan, dukungan organisasional, dan nilai-nilai perusahaan. *Intrapreneurship* berkolerasi secara positif dengan pertumbuhan (*company growth*), dan dibuktikan pula bahwa dimensi lingkungan dan karakteristik organisasi (*organization characteristics*) berkolerasi positif terhadap intrapreneurship.

Variabel *intrapreneurship* akan diukur menggunakan beberapa indikator yang diambil dari penelitian antara lain:

1. Memahami lingkungan: berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam memahami lingkungan kerja.
2. Memiliki visi dan dapat menyesuaikan diri, berkaitan dengan visi karyawan dalam bekerja dan kemampuannya untuk menyesuaikan diri dalam bekerja
3. Medorong terbentuknya tim kerja: berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk menciptakan kerja sebagai tim

4. Mendorong terbentuknya diskusi terbuka; berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk menciptakan forum diskusi dalam bekerja
5. Gigih; berkaitan dengan kegigihan atau kemauan karyawan untuk bekerja lebih baik atau menghasilkan prestasi yang lebih baik.

2.1.4. Inovasi

Inovasi sebagai suatu alat, hal, atau gagasan yang baru dimana hal tersebut belum pernah ada sebelumnya, dimana dengan terciptanya hal baru tersebut diharapkan dapat menjadi sesuatu yang menarik dan berguna. Seseorang yang selalu berinovasi maka dapat dikatakan seorang yang inovatif, orang yang melakukan inovasi disebut inovator. Pada saat ini setiap karyawan atau pegawai dituntut agar bisa terus berinovasi, menghadirkan hal yang baru, yang unik, yang lebih efisien, dan lebih baik dari sebelumnya, seorang karyawan atau pegawai yang dapat terus melakukan inovasi dalam setiap pekerjaannya maka dapat mempertahankan usahanya hingga dalam umur yang panjang.

Inovasi merupakan eksploitasi yang berhasil dari suatu gagasan baru atau dengan kata lain merupakan mobilisasi pengetahuan, keterampilan teknologis dan pengalaman untuk menciptakan produk, proses maupun jasa baru (Sutarno, 2012). 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 yang baru oleh masyarakat yang mengalami (Suryani, 2013).

Inovasi dimaknai sebagai peralihan dari prinsip-prinsip, proses dan praktik-praktik manajemen tradisional atau pergesaran dari bentuk organisme yang lama dan memberi pengaruh yang signifikan terhadap sebuah manajemen yang dijalankan (Djamaludin, 2012). Inovasi merupakan gagasan atau ide, manifestasi, dan materi yang disyaratkan baru oleh seseorang (Rogers, 2013). Inovasi merupakan pembaruan dari suatu penemuan yang baru, baik berupa gagasan, metode atau cara, alat atau produk dan yang lainnya (Robbins & Judge, 2015).

Berdasarkan beberapa definisi, dapat disimpulkan inovasi adalah suatu konsep baru dalam pengaturan kerja yang dapat berupa ide, gagasan, praktek, atau objek yang dianggap baru oleh seseorang dan dipadukan dengan pengetahuan, keterampilan teknologis dan pengalaman agar dapat menciptakan produk, proses dan jasa baru untuk mendorong dan mempromosikan keunggulan kompetitif.

Ada beberapa ciri-ciri inovasi, antara lain sebagai berikut (Rogers, 2013):

1. Mempunyai ciri khas artinya sebuah inovasi mempunyai ciri yang khas dalam setiap aspeknya, entah itu program, ide atau gagasan, tatanan, sistem dan kemungkinan hasil yang baik sesuai yang diharapkan.
2. Mempunyai ciri atau unsur kebaruan, artinya adalah suatu inovasi harus mempunyai sebuah karakteristik sebagai suatu karya dan buah pemikiran yang mempunyai keoriginalan & kebaruan.
3. Program inovasi dilakukan lewat program yang terencana, artinya bahwa sebuah inovasi dilakukan lewat bentuk proses yang tidak tergesa-gesa, tapi dipersiapkan dengan matang, jelas dan direncanakan terlebih dulu.

4. Sebuah inovasi yang diluncurkan mempunyai tujuan, suatu program inovasi yang dilakukan harus mempunyai arah kemana tujuannya dan target yang ingin dicapai.

Ada beberapa karakteristik inovasi yang terdiri dari (Setiadi, 2019):

1. Keunggulan relatif (*relative advantage*), pertanyaan terpenting untuk diajukan dalam mengevaluasi keberhasilan potensial dari suatu produk baru yaitu, “apakah produk bersangkutan akan dirasa menawarkan keunggulan yang jauh lebih besar dibandingkan produk yang digantikan?”
2. Keserasian/kesesuaian (*compatibility*), kesesuaian merujuk pada tingkat dimana produk konsisten dengan nilai yang sudah ada dan pengalaman masa lalu dari calon adopter.
3. Kekompleksan (*complexity*), adalah tingkat dimana inovasi dirasa sulit untuk dimengerti dan digunakan.
4. Ketercobaan (*trialability*), merupakan tingkat apakah suatu inovasi dapat dicoba terlebih dulu atau harus terikat untuk menggunakannya.
5. Keterlihatan (*observability*), tingkat bagaimana hasil penggunaan suatu inovasi dapat dilihat oleh orang lain.

Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan munculnya perilaku inovasi pegawai, yaitu (Nijenhuis, 2015):

1. Faktor Eksternal

- 1) *Competitive pressures*. Semakin tingginya tekanan untuk berkompetisi mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan memiliki efek positif untuk munculnya perilaku inovatif.

2) *Social – Political pressures*. Organisasi yang memiliki dukungan dari pemerintah harus terus memberi hasil kerja yang memuaskan jika tetap ingin mendapat dukungan. Sehingga pemimpin dan karyawan harus memunculkan perilaku inovasi agar tetap memberi hasil kerja yang terus berkembang dan lebih baik.

2. Faktor Internal

- 1) Interaksi dengan atasan (Kepemimpinan), karyawan yang memiliki hubungan yang positif dengan atasan mereka lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku inovatif kerja dan mampu memberi keyakinan bahwa perilaku inovatif mereka akan menghasilkan keuntungan kinerja. Hubungan yang berkualitas sering ditandai dengan saling percaya dan menghormati.
- 2) Interaksi dengan grup rekan kerja (*Team Work*), karyawan yang memiliki hubungan baik dengan rekan kerja lebih mungkin memudahkan mereka mengimplementasikan ide baru mereka juga meningkatkan idea generation di dalam sebuah grup rekan kerja mereka. Hal ini memudahkan perilaku inovatif kerja untuk berkembang.

Pendapat lain tentang faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif menurut pendapat (Etikariena & Muluk, 2014) yaitu faktor internal dan faktor eksternal:

1. Faktor Internal

- 1) Tipe Kepribadian. Menurut Janssen, Van den Ven dan West adalah orang yang memiliki tipe kepribadian adalah orang yang mampu dan berani mengambil risiko terhadap perilaku inovatif yang dibuat.

2) Gaya individu dalam memecahkan masalah, karyawan yang memiliki gaya pemecahan masalah yang intuitif dapat menghasilkan ide-ide sehingga menghasilkan solusi yang baru.

2. Faktor Eksternal

1) Kepemimpinan, banyak bawahan yang kurang dapat menjaga hubungannya dengan pemimpinnya, dan hal tersebut dapat membuat perilaku inovatif seseorang tidak terlihat, namun karyawan yang memiliki hubungan yang positif dengan pemimpinnya, cenderung memunculkan perilaku inovatif karyawan.

2) Dukungan untuk berinovasi, dukungan dari orang-orang disekitar individu sangat membantu bagi karyawan tersebut dalam menciptakan suatu perilaku inovatif, bukan hanya itu dukungan dari orang dalam organisasi tersebut juga bisa memunculkan perilaku inovatif bagi karyawan tersebut.

3) Tuntutan dalam pekerjaan, tuntutan dari perusahaan cenderung meningkatkan semangat para karyawannya untuk berperilaku inovatif. Tuntutan tersebut menjadi dorongan bagi karyawan tersebut.

4) Iklim psikologis, iklim psikologis menunjukkan kepada bagaimana

Inovasi akan diukur dengan beberapa indikator, diantaranya yaitu

(Silaningsih et al., 2022):

1. Inovasi produk, berkaitan dengan adanya inovasi yang dilakukan oleh koperasi dalam perbaikan produk-produk jasa yang ada saat ini, sehingga anggota menjadi lebih banyak pilihan.

2. Inovasi pelayanan, berkaitan dengan perubahan dalam hal pelayanan yang akan diberikan kepada anggota baik secara manual maupun digital.
3. Inovasi pemasaran, berkaitan dengan perubahan atau perbaikan dalam kegiatan pemasaran yang akan dilakukan oleh karyawan koperasi, yang lebih mengutamakan pemasaran melalui media elektronik atau media sosial.
4. Inovasi proses, berkaitan dengan perubahan atau perbaikan prosedur kredit yang diberikan kepada anggota atau nasabah.
5. Inovasi organisasi, berkaitan dengan perubahan atau perbaikan dalam organisasi itu sendiri menjadi lebih terkomputerasi sehingga mempermudah setiap aktivitas dalam organisasi tersebut.

2.1.5. Kinerja Organisasi

Tekanan pada organisasi sektor publik, khususnya organisasi pemerintah baik pusat atau daerah ialah memperbaiki kinerjanya dalam menyelenggarakan pemerintah daerah. Hal ini dimaksudkan agar pemerintah dapat menjalankan pemerintahan dengan efektif dan efisien dalam rangka mensejahterakan masyarakat. Definisi kinerja dari kamus Bahasa Indonesia yang diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dari kemampuan kerja. Keputusan Menteri Keuangan RI. No. 740/KMK.00/1989, kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan organisasi tersebut.

Kinerja adalah *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja (Suwatno & Priansa, 2016). Amstrong dan Baron menyatakan kinerja ialah hasil pekerjaan

yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Wibowo, 2017). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Weber menyatakan organisasi ialah tata hubungan sosial, dimana setiap individu yang melakukan kerjasama melakukan proses interaksi dengan individu lainnya (Silalahi, 2011). Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan (Robbins & Judge, 2015). Organisasi merupakan suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari kelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu (Hasibuan, 2016).

Kinerja organisasi menjadi salah satu indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Surjadi, 2012). Kinerja organisasi adalah keberhasilan personel, tim atau organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2015).

Wibawa dan Atmosudirjo Kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapainya secara efektif (Pasolong, 2016). Nasucha menyatakan kinerja organisasi merupakan kumulatif kinerja pegawai, oleh karenanya semakin tinggi kinerja pegawai akan semakin tinggi pula kinerja organisasi (Sinambela, 2017).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah keseluruhan hasil kerja yang dapat dilihat dari efektivitas organisasi dan keberhasilan personel secara menyeluruh sebagai komulatif kinerja pegawai melalui usaha-usaha yang tersusun dan dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai sasaran yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya pada kurun waktu tertentu.

Mardiasmo mengemukakan bahwa pengukuran dari kinerja mempunyai tiga tujuan, yaitu (Sinambela, 2017):

1. Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
2. Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
3. Mewujudkan pertanggungjawaban dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Manfaat pengukuran kinerja baik untuk internal maupun eksternal organisasi sektor publik, antara lain (Mahsun, 2016):

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.

2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi yaitu (Pasolong, 2016):

1. Kemampuan

Kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan dapat dilihat dari dua segi yaitu pertama, kemampuan intelektual yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental. Kedua kemampuan fisik yaitu kemampuan yang diperlukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan.

2. Kemauan

Kemauan adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi. Kemauan atau motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor : pertama, pengaruh lingkungan fisik yaitu setiap pegawai

menghendaki lingkungan fisik yang baik untuk bekerja, lampu yang terang, ventilasi udara yang nyaman, sejuk, bebas dari gangguan suara berisik dan sebaiknya ada musik. Kedua, pengaruh lingkungan sosial, sebagai makhluk sosial dalam melaksanakan pekerjaan tidak semata-mata hanya mengejar penghasilan saja, tetapi juga mengharapkan penghargaan oleh pegawai lain.

3. Energi

Energi adalah pemercik api yang menyalakan jiwa. Tanpa adanya energi psikis dan fisik yang mencukupi maka perbuatan kreatif pegawai terhambat.

4. Teknologi

Teknologi dapat dikatakan sebagai tindakan yang dikerjakan oleh individu atau suatu objek dengan atau tanpa bantuan alat mekanikal untuk membuat beberapa perubahan terhadap suatu objek.

5. Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa kinerja dan bermanfaat baginya.

6. Kejelasan Tujuan

Kejelasan tujuan menjadi salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja. Oleh karena pegawai tidak mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan yang hendak dicapai maka tujuan yang tercapai tidak efisien atau kurang efektif.

7. Keamanan

Keamanan pekerjaan merupakan sebuah kebutuhan manusia yang fundamental karena pada umumnya orang menyatakan lebih penting keamanan pekerjaan daripada gaji atau kenaikan pangkat.

Dwiyanto menjelaskan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu (Pasolong, 2016):

1. Produktivitas, yaitu tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektifitas pelayanan..
2. Kualitas Layanan, banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik yang muncul karena ketidakpuasan publik terhadap kualitas.
3. Responsivitas. Responsivitas dimaksudkan sebagialah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama memenuhi kebutuhan masyarakat.
4. Responsibilitas, yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benardengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit.
5. Akuntabilitas, yaitu menunjuk seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaanya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Penelitian-penelitian yang digunakan sebagai acuan adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Populasi dan Sampel	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	(Feli'cio et al., 2012) <i>The Effect of Intrapreneurship on Corporate Performance</i>	Penelitian ini dilakukan pada perusahaan kelas menengah yang ada di Portugal	Independen: <i>Interpreneurship</i> Intervening: <i>Innovation</i> Dependen: <i>Corporate performance</i>	<i>SEM</i>	1. <i>Interpreneurship</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>innovation</i> 2. <i>Interpreneurship</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Corporate performance</i> 3. <i>Innovation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Corporate performance</i>
2	(Shahzad et al., 2012) <i>Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview</i>	Penelitian ini dilakukan pada perusahaan kecil dan menengah yang ada di Pakistan	Independen: <i>Organizational culture</i> Dependen: <i>Organizational Performance</i>	Analisis Regresi Linear Sederhana	<i>Organizational culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational performance</i>
3.	(Friana & Indriana, 2015) Pengaruh Intrapreneurship terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur Di Tangerang	Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur	Independen: Intrapreneurship Dependen: Kinerja keuangan, Produktivitas perusahaan, Pertumbuhan dan perbaikan	SEM	1. Intrapreneurship berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja keuangan 2. Intrapreneurship berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap produktivitas kerja 3. Intrapreneurship berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan dan perbaikan
4.	(Maabuat, 2016) Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dispenda Sulut UPTD Tondano)	Penelitian ini dilakukan pada Dispenda Sulut UPTD Tondano	Independen: Kepemimpinan (X1), Orientasi kerja (X2), dan Budaya organisasi (X3) Dependen: Kinerja	Regresi Linear Berganda	1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Orientasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 3. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Populasi dan Sampel	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
5.	(Valencia et al., 2016) <i>Studying the Links Between Organizational Culture, Innovation, and Performance in Spanish Companies</i>	Penelitian ini dilakukan pada 1600 di Spanyol yang terdiri dari perusahaan keuangan dan tidak termasuk pertanian	Independen: <i>Organizational culture</i> Intervening: <i>Innovation</i> Dependen: Kinerja organisasi	<i>SEM</i>	1. <i>Organizational culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>innovation</i> 2. <i>Organizational culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi 3. <i>Innovation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi
6.	(Ernawan & Wahidin, 2017) Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Jiwa Intrapreneurship terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian ini dilakukan pada PT. Indo-Rama Synthetics Tbk pada setiap divisinya	Independen: Komptensi (X1), Motivasi (X2), dan <i>Intrapeneurship</i> (X3) Dependen: Kinerja	Analisis Regresi Linear Berganda	1. Komptensi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. <i>Intrapeneurship</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
7.	(Puryantini et al., 2018) <i>The Association of Knowledge Management, Organization Culture, and Innovation With Organizational Performance: A Case At Study Institute Research XYZ</i>	Penelitian ini dilakukan pada seluruh perusahaan Puspitek, XYZ Center, Surabaya dan Yogyakarta	Independen: <i>Knowledge management</i> (X1) <i>Organizational culture</i> (X2) Intervening: <i>Innovation</i> Dependen: Kinerja organisasi	<i>SEM-PLS</i>	1. <i>Knowledge management</i> dan <i>Organizational culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>innovation</i> 2. <i>Knowledge management</i> dan <i>Organizational culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi 3. <i>Innovation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi
8.	(Schuldt & Gomes, 2018) <i>Influence of Organizational Culture on the Environments of Innovation and Organizational Performance</i>	Penelitian ini dilakukan pada perusahaan yang bergerak dalam industri tekstil di Brazil	Independen: <i>Organizational culture</i> Intervening: <i>Innovation</i> Dependen: Kinerja organisasi	<i>SEM</i>	1. <i>Organizational culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi 2. <i>Organizational culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi 3. <i>Innovation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi

No	Peneliti, Tahun, dan Judul	Populasi dan Sampel	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
9.	(Zhang et al., 2018) <i>The Effect of Intrapreneurship on the Organizational Performance: Focused on the Mediating Effects of Open Innovation -Focused on small and medium enterprises in Busan-</i>	Penelitian ini dilakukan pada seluruh perusahaan dengan skala kecil dan menengah di Kota Busan	Independen: <i>Interpreneurship</i> Intervening: <i>Innovation</i> Dependen: <i>Corporate performance</i>	<i>Path Analysis</i>	1. <i>Interpreneurship</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>innovation</i> 2. <i>Interpreneurship</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational performance</i> 3. <i>Innovation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational performance</i>
10.	(Aboramadan et al., 2019) <i>Organizational Culture, Innovation and Performance: A Study from A Non-Western Context</i>	Penelitian ini dilakukan pada seluruh perusahaan perbankan di Palestina	Independen: <i>Organizational culture</i> Intervening: <i>Innovation</i> Dependen: <i>Bank Performance</i>	<i>SEM-PLS</i>	1. <i>Organizational culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>innovation</i> 2. <i>Organizational culture</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>bank performance</i> 3. <i>Innovation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>bank performance</i>
11.	(Utami & Verawati, 2019) <i>Organization Culture as Determiner of Employee Performance Improvement with Work Motivation as Mediation Variable (A Study on Some Village Credit Institution (LPD) in Badung Regency-Bali)</i>	Penelitian ini dilakukan pada lembaga kredit desa (LPD) di Kabupaten Badung Bali	Independen: Budaya organisasi Intervening: Motivasi kerja Dependen: Kinerja	<i>SEM-PLS</i>	1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja 2. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja 3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Sumber : Disarikan dari berbagai penelitian, 2022.

2.3. Hubungan antar-Variabel

2.3.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Inovasi

Budaya organisasi dapat mempengaruhi sikap inovatif dalam dua cara. Elemen dasar dari budaya memiliki dampak pada kreativitas dan inovasi diantaranya dari perspektif sosialisasi dan koordinasi. Dengan sosialisasi maka setiap karyawan akan mengetahui apakah inovasi menjadi bagian dari bisnis tersebut. Proses sosialisasi akan mengajarkan bagaimana individu berperilaku dan bertindak terhadap satu sama lain. Selain itu, struktur organisasi, sistem kebijakan, prosedur dan orientasi manajemen dapat dipengaruhi oleh nilai, keyakinan, dan asumsi dasar. Budaya dapat mendorong inovasi di antara karyawan, karena mendorong mereka ke arah menerima inovasi sebagai filosofi organisasi. Budaya organisasi dapat menggerakkan setiap karyawan dalam menerima inovasi sebagai nilai fundamental dari organisasi tersebut, dan juga akan merasa lebih terlibat dalam setiap kegiatan bisnisnya. Oleh sebab itu, dengan adanya budaya organisasi akan dapat meningkatkan inovasi dalam suatu organisasi.

Hasil penelitian Valencia et al., (2016) menyatakan bahwa dengan budaya organisasi akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan inovasi. Hasil penelitian Puryantini et al., (2018) menyatakan bahwa adanya budaya organisasi yang diterapkan dalam suatu organisasi akan berpengaruh positif terhadap suatu peningkatan inovasi. Hasil penelitian Schuldt & Gomes, (2018) juga menyatakan bahwa dengan adanya budaya organisasi yang semakin baik akan memberikan dampak positif terhadap inovasi. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian dari Aboramadan et al., (2019) yang menyatakan budaya organisasi akan memberikan

pengaruh positif terhadap inovasi. Dari uraian dan juga hasil temuan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi

2.3.2. Pengaruh *Intrapreneurship* terhadap Inovasi

Intrapreneurship menunjukkan sebagai sikap atau jiwa *entrepreneurship* dari seorang karyawan yang diperlukan pada saat suatu organisasi mengalami perubahan maupun menerima tantangan untuk terus berkembang. Hal ini membuat setiap karyawan menjadi lebih termotivasi untuk mencari terobosan yang mereka mampu lakukan dengan sikap yang pantang menyerah, dan mereka tidak takut akan kegagalan yang nantinya akan didapatkan. Perkembangan dan pemeliharaan jiwa *entrepreneur* akan meningkatkan kemampuan individu dalam organisasi untuk mengembangkan solusi yang inovatif. Kegiatan yang inovatif tersebut akan meningkatkan kinerja, sehingga suatu inovasi bisa dijadikan sebagai strategi keunggulan kompetitif pada suatu organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan jiwa *entrepreneur* yang dimiliki oleh karyawan, akan membuat mereka ingin selalu berinovasi agar dapat menghadapi tantangan kerja yang diterima baik untuk saat ini maupun dimasa yang akan datang.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian dari Felício et al., (2012) yang menyatakan bahwa dengan semakin tinggi *intrapreneurship* yang dimiliki oleh setiap karyawan, maka akan menghasilkan inovasi yang tinggi dalam bekerja. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Zhang et al., (2018) yang menyatakan jika jiwa *intrapreneurship* yang dimiliki oleh seorang individu atau karyawan semakin

tinggi, akan memberikan dampak positif dalam meningkatkan inovasi kerjanya.

Dari uraian dan juga hasil temuan sebelumnya, hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : *Intrapreneurship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi

2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai sekumpulan sistem nilai, norma, keyakinan, kebiasaan, sikap dan perilaku dalam organisasi yang diciptakan dan dikembangkan oleh sekelompok orang agar menjadi pedoman dan diikuti oleh anggotanya, serta dapat menjadi pembeda antara organisasi satu dengan yang lainnya. Adanya budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam suatu organisasi akan dapat mempengaruhi perilaku karyawan yang selanjutnya akan mempengaruhi pada prestasi kerja pegawai. Berbagai tindakan yang dilakukan oleh seseorang tentunya berbeda-beda dalam bentuk perilakunya. Perilaku karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut akan memberikan dampak pada meningkatnya kinerja organisasi. Budaya organisasi menjadi salah satu kriteria penting dalam menentukan pertumbuhan dan keberhasilan organisasi.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian Shahzad et al., (2012) dan juga Valencia et al., (2016) menyatakan bahwa dengan budaya organisasi yang semakin tinggi akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hasil penelitian Puryantini et al., (2018) menyatakan bahwa adanya peningkatan budaya organisasi yang diterapkan akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hasil penelitian dari Schuldt & Gomes, (2018) juga menyatakan bahwa dengan adanya budaya organisasi yang semakin baik akan memberikan dampak positif dan signifikan pada peningkatan

kinerja organisasi. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian dari Aboramadan et al., (2019) yang menyatakan dengan peningkatan budaya organisasi akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Dari uraian dan juga hasil temuan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi

2.3.4. Pengaruh *Intrapreneurship* terhadap Kinerja Organisasi

Intrapreneurship sebagai jiwa *enterpreneruship* atau sikap pantang menyerah dari seorang pegawai yang diperlukan oleh organisasi ketika mengalami perubahan serta yang berani untuk mengambil risiko untuk menuangkan idenya untuk menciptakan suatu inovasi sehingga dapat mengembangkan dan memajukan organisasi tersebut. Dalam suatu organisasi, jiwa *intrapreneurship* sebagai sikap yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, karena akan menjadi pendorong internal seseorang yang mampu bekerja lebih mandiri dalam unit organisasi. Hal ini berarti jika seorang karyawan yang memiliki jiwa dan sikap *intrapreneurship* akan dapat bekerja lebih mandiri baik dalam menyelesaikan tugas perseorangan maupun dalam tim. Jiwa *intrapreneurship* akan membuat mereka menjadi lebih mendayagunakan semua sumber daya di dalam lingkungan pekerjaannya, yang dipadu dengan kecerdasan dan keterampilan yang dimiliki untuk menampilkan kinerja yang baik. Oleh sebab itu, dengan jiwa *intrapreneurship* yang dimiliki akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian Feli'cio et al., (2012) yang menyatakan bahwa dengan semakin tinggi *intrapreneurship* yang dimiliki oleh

setiap karyawan, maka dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Ernawan & Wahidin (2017) yang menyatakan dengan jiwa *intrapreneurship* yang semakin tinggi akan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hal ini diperkuat dengan hasil Zhang et al., (2018) yang menyatakan dengan semakin tinggi jiwa *intrapreneurship* yang dimiliki oleh seorang karyawan, berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dari uraian dan juga hasil temuan sebelumnya, hipotesis yang diajukan adalah:

H4 : *Intrapreneurship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi

2.3.5. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Organisasi

Inovasi sebagai suatu konsep baru yang dapat berupa ide, gagasan, praktek, atau objek yang dianggap baru oleh seseorang dan dipadukan dengan pengetahuan, keterampilan teknologis dan pengalaman agar dapat menciptakan proses baru untuk mendorong keunggulan kompetitif. Inovasi menjadi salah hal penting untuk membantu organisasi agar menjadi lebih kompetitif dalam menghadapi berbagai perubahan seiring dengan terjadinya perubahan lingkungan. Peran inovasi dalam organisasi untuk mendongkrak kinerja meliputi seluruh aspek penting yang bisa memberikan nilai tambah pada daya saing terhadap keadaan saat ini. Setiap organisasi dituntut untuk menciptakan penilaian-penilaian baru, ide-ide baru yang inovatif serta peningkatan kinerja yang memuaskan dan mampu memenuhi keinginan setiap pimpinannya. Inovasi dalam suatu organisasi menjadi kebutuhan mendasar yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif, sehingga inovasi menjadi fungsi penting dari manajemen karena akan menentukan kinerja.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian dari Felício et al., (2012) yang menyatakan dengan adanya inovasi yang semakin tinggi, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja suatu organisasi. Hasil penelitian Valencia et al., (2016) menyatakan dengan adanya peningkatan inovasi kerja dari suatu organisasi, akan dapat meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian Puryantini et al., (2018) dan Schuldt & Gomes, (2018) juga menyatakan dengan semakin tinggi tingkat inovasi yang dilakukan oleh suatu organisasi, maka akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja organisasi tersebut. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Zhang et al., (2018) dan Aboramadan et al., (2019) yang menyatakan bahwa dengan adanya inovasi yang meningkat, akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dari uraian dan juga hasil temuan sebelumnya, hipotesis yang diajukan adalah:

H5 : Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi

2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis

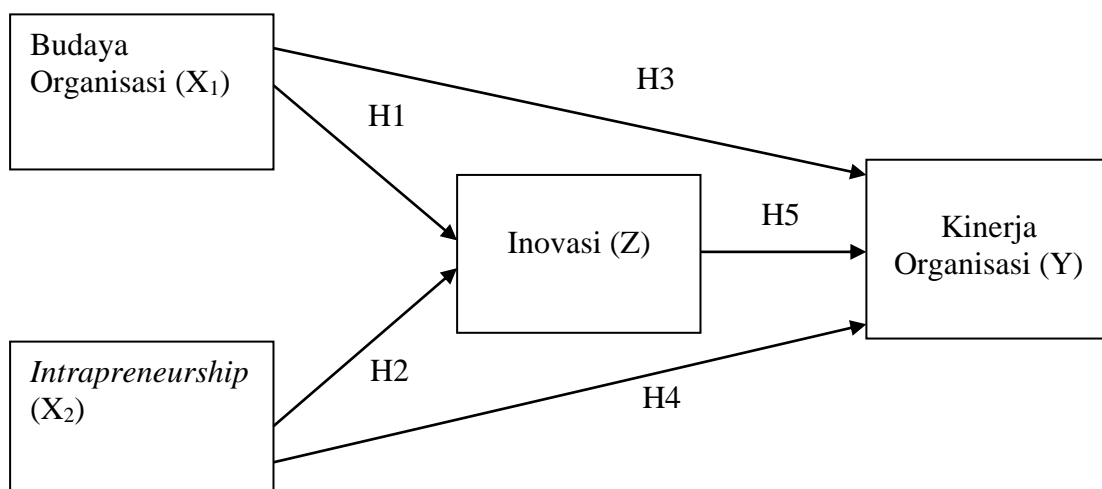
Peningkatan kinerja organisasi akan menjadi hal yang penting untuk selalu diperhatikan dan juga menjadi tujuan dari suatu organisasi. Setiap organisasi akan berupaya untuk mencapai kinerja setiap organisasi. Oleh sebab itu agar organisasi tersebut dapat meningkatkan kinerjanya, maka harus dapat mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, diantaranya adalah budaya organisasi, *intrapreneurship*, dan inovasi. Adanya budaya organisasi yang nilai-nilainya, baik formal maupun informal dianut secara bersama dan

berpengaruh positif terhadap kinerja pimpinan organisasi sehingga sehat dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal organisasi.

Jiwa *intrapreneurship* juga harus dimiliki oleh setiap pegawai atau karyawan dalam suatu organisasi. Hal ini karena adanya *intrapreneurship* yang tinggi membuat pegawai tidak mudah menyerah dan selalu ingin berkembang akan baik untuk perkembangan dan kinerja organisasi. Inovasi juga akan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini karena dengan adanya inovasi dalam bekerja akan membuat setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan mudah, sehingga meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dibuat kerangka pemikiran teoritis pada Gambar 2.1 berikut:

Gambar2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu lebih ditekankan proses analisisnya terhadap data numerik (angka) yang selanjutnya diolah dengan metode statistik. Pendekatan tersebut dilakukan pada penelitian jenis inferensial (untuk melakukan pengujian hipotesis) serta mendasarkan hasil kesimpulan pada suatu kemungkinan kesalahan menolak hipotesis nol. Melalui penerapan cara kuantitatif ini, maka akan diperoleh signifikansi perbedaan kelompok atau signifikansi hubungan antar variabel yang diteliti (Azwar, 2016).

Jika dilihat dari tingkat eksplanasinya, penelitian ini berbentuk hubungan kausal, yang memiliki sifat sebab akibat. Hal ini dikarenakan dalam penelitian kali ini ada beberapa macam variabel yang akan digunakan, diantaranya adalah variabel independen atau variabel bebas yang berfungsi sebagai variabel yang mempengaruhi. Pada penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah budaya organisasi dan *intrapreneurship*. Variabel intervening yang berfungsi untuk memediasi, yang digunakan adalah inovasi, serta variabel dependen atau variabel terikat sebagai variabel yang dipengaruhi oleh kedua variabel tersebut, yang digunakan adalah kinerja organisasi.

Sumber data menjadi salah satu faktor penting dalam suatu penelitian, karena akan menjadi pertimbangan dalam menentukan metode pengumpulan datanya. Adapun sumber data yang digunakan antara lain:

1. Data Primer

Data primer ialah suatu sumber data yang langsung memberikan kepada pengumpul data atau diperoleh dari pengumpul data (Sugiyono, 2019). Data primer pada penelitian ini akan diperoleh melalui narasumber secara langsung yaitu pengelola Koperasi Simpan Pinjam yang aktif di Kota Semarang.

2. Data Sekunder

Data sekunder ialah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data atau tidak secara langsung diperoleh dari sumbernya (Sugiyono, 2019). Data sekunder dalam penelitian dari sumber pustaka yang mendukung penelitian ilmiah yang diperoleh dari buku referensi, jurnal, artikel, *website*, maupun data dari yang ada berhubungan dengan penelitian.

3.2. Definisi Operasionalisasi Variabel

Variabel merupakan konstruk yang dapat diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena (Indriantoro & Supomo, 2016). Variabel yang digunakan antara lain:

1. Variabel Independen (Bebas)

Variabel independen/bebas dapat diartikan sebagai variabel yang mempengaruhi ataupun yang menjadi sebab berubahnya dan juga timbulnya variabel dependen/terikat. Variabel bebas yang digunakan antara lain:

1) Budaya Kerja (X_1)

2) *Intrapreneurship* (X_2)

2. Variabel Intervening (Mediasi)

Variabel intervening/mediasi dapat diartikan sebagai variabel penyela atau variabel antara antara yang letaknya di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen/bebastersebut tidak langsung berpengaruh terhadap variabel dependen. Variabel intervening yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Inovasi (Z).

3. Variabel Dependen (Terikat)

Variabel dependen/terikat dapat diartikan sebagai variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas atau menjadi akibat dari adanya variabel bebas. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kinerja organisasi (Y)

Definisi operasional merupakan penentuan *construct* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan oleh peneliti dalam mengoperasionalkan *construct*, sehingga memungkinkan bagi peneliti lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran *construct* yang lebih baik (Indriantoro & Supomo, 2016). Adapun definisi operasional variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Budaya Organisasi (X_1)	Sekumpulan sistem nilai, norma, keyakinan, kebiasaa, sikap dan perilaku	1. Peraturan 2. Jarak dengan atasan

No	Variabel	Definisi	Indikator
		dalam organisasi yang diciptakan dan dikembangkan oleh sekelompok orang agar menjadi pedoman dan diikuti oleh anggotanya, serta dapat menjadi pembeda antara organisasi satu dengan yang lainnya	3. Kepercayaan 4. Profesionalisme 5. Integrasi
2.	<i>Intrapreneurship</i> (X ₂)	Suatu sikap atau jiwa <i>enterpreneruship</i> atau sikap pantang menyerah dari seorang pegawai yang diperlukan oleh organisasi ketika mengalami perubahan serta yang berani untuk mengambil risiko untuk menuangkan idenya untuk menciptakan suatu inovasi sehingga dapat mengembangkan dan memajukan organisasi tersebut	1. Memahami lingkungan 2. Memiliki visi dan dapat menyesuaikan diri 3. Mendorong terbentuknya tim kerja 4. Mendorong terbentuknya diskusi terbuka 5. Gigih
3.	Inovasi (Z)	Suatu konsep baru dalam pengaturan kerja yang dapat berupa ide, gagasan, praktek, atau objek yang dianggap baru oleh seseorang dan dipadukan dengan pengetahuan, keterampilan teknologis dan pengalaman agar dapat menciptakan produk, proses dan jasa baru untuk mendorong dan mempromosikan keunggulan kompetitif	1. Inovasi produk 2. Inovasi pelayanan 3. Inovasi pemasaran 4. Inovasi proses 5. Inovasi organisasi
4.	Kinerja Organisasi (Y)	Keseluruhan hasil kerja yang dapat dilihat dari efektivitas organisasi dan keberhasilan personel secara menyeluruh sebagai komulatif kinerja pegawai melalui usaha-usaha yang tersusun dan dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai sasaran yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya pada kurun waktu tertentu	1. Produktivitas 2. Kualitas layanan 3. Responsivitas 4. Responsibilitas 5. Akuntabilitas

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian, 2022.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan seluruh kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk membuat kesimpulan (Sanusi, 2014). Definisi lain mengenai populasi yaitu generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan

oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh Koperasi Simpan Pinjam (KSP) yang masih aktif di Kota Semarang dengan jumlah 78 koperasi.

Sampel merupakan bagian dari elemen-elemen populasi yang terpilih (Sanusi, 2014). Definisi lain mengenai sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2019). Mengingat jumlah populasi pada penelitian ini hanya 78 koperasi saja, maka seluruh jumlah populasi tersebut akan digunakan sebagai sampel penelitian, dengan teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus atau sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2019). Oleh sebab itu, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 78 responden.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Cara untuk mengumpulkan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik kuesioner. Kuesioner adalah salah satu teknik untuk mengumpulkan data yang dilakukan dengan metode memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan yang tertulis pada responden agar dijawab (Sugiyono, 2019). Kuesioner dalam penelitian ini akan diberikan kepada perwakilan masing-masing Koperasi Simpan Pinjam (KSP) yang memiliki jabatan penting atau jabatan struktural dalam koperasi tersebut.

Kuesioner yang diberikan kepada responden akan berbentuk pernyataan tertutup atau terstruktur di mana pada kuesioner tersebut akan menyajikan suatu

pernyataan yang harus ditanggapi oleh responden tersebut secara terstruktur mengenai tanggapan yang harus diberikan terhadap masing-masing pernyataan yang diajukan. Data kuesioner ditentukan dengan menggunakan Skala *Likert* yaitu skala yang didasarkan pada penjumlahan sikap responden dalam merespon pertanyaan berkaitan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang sedang diukur. Skala *Likert* dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Jawaban “STS” sangat tidak setuju diberi skor = 1
- b. Jawaban “TS” tidak setuju diberi skor = 2
- c. Jawaban “KS” kurang setuju diberi skor = 3
- d. Jawaban “S” setuju diberi skor = 4
- e. Jawaban “SS” sangat setuju diberi skor = 5

3.5. Uji Instrumen Penelitian

3.5.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner yang dinyatakan valid apabila pertanyaan dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghazali, 2016). Uji validitas dilakukan dengan cara analisis faktor. Analisis faktor sendiri merupakan salah satu cara yang dipakai untuk mencari berbagai macam faktor yang dapat menginterpretasikan hubungan atau korelasi antara berbagai indikator yang akan diobservasi, sebelum dilakukan analisis faktor, terlebih dahulu harus dilaksanakan uji Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

KMO ialah indeks perbandingan jarak antara koefisien korelasi dengan koefisien korelasi parsialnya. Jika nilai KMO lebih besar 0,5 maka dapat dilakukan analisis faktor. Kemudian agar dapat mengetahui valid atau tidaknya indikator dilihat dengan nilai *loading factor*, apabila nilai *loading factor* lebih besar dari 0,4 maka indikator tersebut dikatakan valid dan siap untuk dianalisis pada tahap selanjutnya. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2
Hasil Uji Validitas

Variabel	KMO	Indikator	Component Matrix	Keterangan
Budaya Organisasi (X ₁)	0,796	X1.1	0,739	Valid
		X1.2	0,836	Valid
		X1.3	0,714	Valid
		X1.4	0,775	Valid
		X1.5	0,788	Valid
Intrapreneurship (X ₂)	0,710	X2.1	0,716	Valid
		X2.2	0,744	Valid
		X2.3	0,736	Valid
		X2.4	0,815	Valid
		X2.5	0,773	Valid
Inovasi (Z)	0,872	Z.1	0,790	Valid
		Z.2	0,845	Valid
		Z.3	0,853	Valid
		Z.4	0,886	Valid
		Z.5	0,869	Valid
Kinerja Organisasi (Y)	0,777	Y.1	0,705	Valid
		Y.2	0,733	Valid
		Y.3	0,758	Valid
		Y.4	0,858	Valid
		Y.5	0,813	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Tabel 3.2 di atas menunjukkan bahwa dari hasil uji validitas diperoleh masing-masing variabel memiliki nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) lebih besar dari 0,5, artinya sampel yang digunakan untuk uji instrumen telah memenuhi

syarat minimal *measure sampling adequacy* (kecukupan pengukuran sampel). Setiap indikator memiliki nilai *loading factor* yang dilihat dari *component matrix* lebih besar dari 0,4. Dapat disimpulkan jika semua indikator yang digunakan dalam penelitian dapat dikatakan valid.

3.5.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas sebagai alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Jawaban responden terhadap pertanyaan ini dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak oleh karena masing-masing pertanyaan hendak mengukur hal yang sama (Imam Ghozali, 2016). Uji reliabilitas akan dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Jika *cronbach's alpha* (α) $\geq 0,70$, kuesioner dapat dikatakan reliabel.
- b. Jika *cronbach's alpha* (α) $< 0,70$, kuesioner dapat dikatakan tidak reliabel.

Hasil uji reliabilitas instrumen dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.3
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	>/<	Nilai Minimal	Keterangan
Budaya Organisasi	0,825	>	0,70	Reliabel
<i>Intrapreneurship</i>	0,807	>	0,70	Reliabel
Inovasi	0,902	>	0,70	Reliabel
Kinerja Organisasi	0,832	>	0,70	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Tabel 3.3 menunjukkan bahwa dari hasil uji reliabilitas diperoleh semua variabel memiliki nilai *cronbachs alpha* lebih besar dari 0,70, sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel adalah reliabel, yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan handal. Hal ini juga berarti bahwa

jawaban yang diberikan konsisten, dan diharapkan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif responden yang akan dideskripsikan terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jabatan, serta masa kerja. Sedangkan untuk analisis deskriptif variabel akan mendeskripsikan mengenai tanggapan responden dari masing-masing pernyataan yang diajukan tentang variabel budaya organisasi, intrapreneurship, inovasi, dan kinerja organisasi.

3.6.2. Analisis Inferensial

Analisis data menggunakan model persamaan struktural (SEM) untuk menilai hipotesis karena memiliki kemampuan untuk memperkirakan berbagai hubungan dan saling keterkaitan hubungan ketika menerangkan kesalahan pengukuran dalam proses estimasi (Hair et al., 2014). Penelitian ini menggunakan SEM, karena SEM menyediakan cara pengujian yang menarik secara konseptual untuk sebuah teori. Jika seorang peneliti mengungkapkan sebuah teori dalam sebuah hubungan diantara variabel yang diukur, maka SEM akan menilai bagaimana teori sesuai dengan realita seperti yang tergambar pada data (untuk mengetahui bagaimana variabel-variabel penelitian saling mempengaruhi).

Model persamaan struktural atau *Structural Equation Model* (SEM) merupakan suatu teknik statistik peubah ganda (*multivariate statistics*) yang

mampu menganalisis variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung. Dengan SEM peneliti mampu menganalisis hubungan antara variabel laten dengan variabel indikatornya, hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel laten yang lain, juga mengetahui besarnya kesalahan pengukuran. Disamping hubungan kausal searah, SEM juga memungkinkan untuk menganalisis hubungan dua arah yang seringkali muncul dalam ilmu sosial dan perilaku (Hair et al., 2014).

Penelitian ini menggunakan pendekatan Structural Equation Model (SEM) dengan model pengukuran (*measurement model*) menggunakan program Smart PLS versi 3.2.9 untuk mengukur intensitas masing-masing variabel penelitian dan model struktural (*structural model*) menganalisis data dan hipotesis penelitian. Hal ini dimaksudkan agar peneliti dapat menganalisis variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung (untuk mengetahui bagaimana variabel penelitian saling mempengaruhi).

a. Konstruk Eksogen

Konstruk eksogen merupakan variabel independen (bebas) yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam model. Pada penelitian ini, variabel yang termasuk dalam kategori konstruk eksogen adalah budaya organisasi dan *intrapreneurship*.

b. Konstruk Endogen

Konstruk endogen merupakan variabel dependen (tidak bebas) yang dipengaruhi oleh satu atau beberapa variabel lain dalam model. Konstruk endogen dapat mempengaruhi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya,

tetapi konstruk endogen ini hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen (Hair et al., 2014). Pada penelitian ini terdapat 2 konstruk endogen, yaitu kinerja organisasi dan inovasi.

3.6.2.1. Pengujian Evaluasi Asumsi Model

Oleh karena PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan (Chin, 1998 dalam Ghazali, 2016). Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non-parametrik. Model pengukuran dan outer model dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya *composite reliability* untuk *block* indikator. Sedangkan outer model dengan formatif indikator dievaluasi berdasarkan pada substantif kontennya, yaitu dengan membandingkan besarnya relatif weight dan melihat signifikansi dari ukuran weight tersebut (Chin, 1998 dalam Ghazali, 2016). Model struktur atau inner model dievaluasi dengan melihat persentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R² untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Quares test* (Stone, 1974; Geisser, 1975 dalam Ghazali (2016) dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat dengan prosedur *bootstrapping*.

1. Model Pengukuran atau Outer Model

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

construct score yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun, demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.60 dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2016).

Discriminant validity dari modek pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali, 2016). Berikut ini rumus menghitung AVE.

$$AVE = \frac{\lambda_i^2}{\lambda_i^2 + \text{var}(\epsilon_i)}$$

Dimana λ adalah *component loading* ke indikator dan $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$. Jika semua indikator di standardized, maka ukuran ini sama dengan *average communalities* dalam blok. Fornell dan Larcker (1981) dalam Ghozali (2016) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif

dibandingkan dengan *composite reliability* (ρ_c). Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0.50.

Composite reliability blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran, yaitu internal consistency yang dikembangkan oleh Werts, Linn dan Joreskog (1974) dalam Ghazali (2016) dan cronbach's alpha. Dengan menggunakan output yang dihasilkan PLS maka *composite reliability* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\rho_c = \frac{(\lambda_i)^2 \rho_c}{(\lambda_i)^2 + \text{var}(\epsilon_i)}$$

Dimana λ_i adalah *component loading* ke indikator dan $\text{var}(\epsilon_i) = \lambda_i^2$. Dibandingkan dengan *cronbach's alpha*, ukuran ini tidak mengasumsikan *tau equivalence* antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot sama. Sehingga *cronbach's alpha* cenderung *lower bound estimate reliability*, sedangkan ρ_c merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat. ρ_c sebagai ukuran *internal consistence* hanya dapat digunakan untuk konstruk dengan refleksif indikator.

2. Model Struktural atau Inner Model

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS kita mulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya samadengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel

laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif.

Dimana $R^2_{included}$ dan $R^2_{excluded}$ adalah R-square dari variabel laten dependen ketika prediktor variabel laten digunakan atau dikeluarkan didalam persamaan struktural. Nilai f^2 sama dengan 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan bahwa prediktor variabel laten memiliki pengaruh kecil, menengah, dan besar pada level struktural.

Di samping melihat nilai R-square, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk model konstruk. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* lebih besar 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Berikut ini merupakan kriteria penilaian model *Partial Least Square* yang diajukan oleh Chin (1998) dalam Ghazali (2016).

Tabel 3.4
Kriteria Penilaian PLS

Kriteria	Penjelasan
Evaluasi Model Struktural	
R^2 untuk variabel laten endogen	Hasil R^2 sebesar 0.67, 0.33 dan 0.19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan bahwa model “baik” “moderat”, dan “lemah”
Estimasi koefisien jalur	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur bootstrapping.
Evaluasi Model Pengukuran Refleksif	
<i>Loading factor</i>	Nilai <i>loading factor</i> harus diatas 0.70
<i>Composite Reliability</i>	<i>Composite reliability</i> mengukur internal consistency dan nilainya harus di atas 0.60
<i>Average Variance Extracted</i>	Nilai <i>average variance extracted</i> (AVE)

Kriteria	Penjelasan
	harus di atas 0.50
<i>Validitas Diskriminan</i>	Nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar daripada nilai korelasi antar variabel laten
<i>Cross Loading</i>	Merupakan ukuran lain dari validitas diskriminan. Diharapkan setiap blok indikator memiliki loading lebih tinggi untuk setiap variabel laten yang diukur dibandingkan dengan indikator untuk laten variabel lainnya.
Evaluasi Model Pengukuran Formatif	
Signifikansi nilai weight	Nilai estimasi untuk model pengukuran formatif harus signifikan. Tingkat signifikansi ini dinilai dengan prosedur bootstrapping.
Multikolinearitas	Variabel manifest dalam blok harus diuji apakah terdapat multikol. Nilai <i>varianceinflation factor</i> (VIF) dapat digunakan untuk menguji hal ini. Nilai VIF diatas 10 mengindikasikan terdapat multikol.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis dan pembahasan pada penelitian ini akan diawali dengan proses identifikasi terhadap responden penelitian terlebih dahulu yaitu 78 orang yang mewakili masing-masing Koperasi Simpan Pinjam (KSP) yang masih aktif di Kota Semarang. Hal ini dilakukan agar data yang dihasilkan menjadi lebih mudah untuk dipahami pada pembahasan selanjutnya. Langkah selanjutnya menjelaskan hasil analisis sesuai dengan variabelnya, sehingga akan memberikan nilai prediksi terhadapnya. Hasil analisis kemudian dilanjutkan ke tahap pembahasan mengenai pengaruh budaya organisasi dan *intrapreneurship* terhadap kinerja organisasi melalui inovasi.

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Responden Penelitian

Deskripsi responden dalam penelitian ini adalah segala sesuatu yang erat hubungannya dengan responden secara personal. Pada suatu hasil penelitian, harus diketahui terlebih dahulu mengenai siapa yang menjadi responden penelitian. Pada penelitian ini yang menjadi responden adalah satu perwakilan karyawan dari 78 Koperasi Simpan Pinjam aktif di Kota Semarang, sehingga

jumlahnya adalah 78 responden. Berdasarkan hasil penyebaran kuesiner, diperoleh berbagai informasi mengenai beberapa karakteristik berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja responden. Hasil mengenai identitas responden dapat disajikan pada tabel berikut:

4.1.1.1. Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Responden berdasarkan jenis kelamin yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1

Responden berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-Laki	44	56,4
2	Perempuan	34	43,6
	Total	78	100

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 78 orang karyawan Koperasi Simpan Pinjam yang masih aktif di Kota Semarang, sebagian besar berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 44 orang (56,4%), sedangkan sisanya perempuan dengan jumlah 34 orang (43,6%). Hal ini menunjukkan jika karyawan dalam KSP di Kota Semarang lebih didominasi oleh laki-laki, mengingat lebih banyak pekerjaan di KSP adalah di lapangan, sehingga lebih disukai oleh karyawan laki-laki.

4.1.1.2. Responden berdasarkan Usia

Responden berdasarkan usia yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2

Responden berdasarkan Usia

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	21 – 30 tahun	15	19,2

2	31 – 40 tahun	32	41,0
3	41 – 50 tahun	17	21,8
4	51 – 60 tahun	11	14,1
5	> 60 tahun	3	3,8
	Total	78	100

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari 78 orang karyawan Koperasi Simpan Pinjam yang masih aktif di Kota Semarang, sebagian besar berusia antara 31 sampai 40 tahun dengan jumlah 32 orang (41%), sedangkan paling sedikit adalah karyawan yang berusia lebih dari 60 tahun. Hal ini menunjukkan jika karyawan dalam KSP di Kota Semarang lebih didominasi oleh usia produktif, karena setiap KSP menginginkan karyawannya memiliki produktivitas kerja yang tinggi, sehingga lebih memberdayakan karyawan yang masih dalam kategori usia kerja, sehingga kinerjanya akan tetap terjaga.

4.1.1.3. Responden berdasarkan Pendidikan

Responden berdasarkan pendidikan yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3

Responden berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SMA	15	19,2
2	Diploma	12	15,4
3	Sarjana	43	55,1
4	Pascasarjana	8	10,3
	Total	78	100

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 78 orang karyawan Koperasi Simpan Pinjam yang masih aktif di Kota Semarang, sebagian besar memiliki pendidikan sarjana dengan jumlah 43 orang (55,1%), sedangkan paling sedikit memiliki

pendidikan pascasarjana dengan jumlah 8 orang (10,3%). Hal ini menunjukkan jika karyawan dalam KSP di Kota Semarang sudah memiliki pendidikan yang tinggi sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan pada saat perekrutan, sehingga dengan pendidikan yang tinggi akan memiliki keterampilan dan kemampuan kerja lebih baik.

4.1.1.4. Responden berdasarkan Masa Kerja

Responden berdasarkan masa kerja yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Responden berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	01 – 10 tahun	45	57,7
2	11 – 20 tahun	23	29,5
3	21 – 30 tahun	9	11,5
4	> 30 tahun	1	1,3
	Total	78	100

Sumber: Data primer diolah, 2022

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari 78 orang karyawan Koperasi Simpan Pinjam yang masih aktif di Kota Semarang, sebagian besar telah bekerja selama 1 sampai 10 tahun dengan jumlah 45 orang (57,7%), sedangkan paling sedikit telah bekerja selama lebih dari 30 tahun dengan jumlah 1 orang (1,3%). Hal ini telah menunjukkan jika perwakilan karyawan dalam KSP yang masih aktif di Kota Semarang banyak yang sudah bekerja cukup lama dalam koperasi tersebut, sehingga mereka akan lebih berpengalaman dalam melaksanakan tugas kerja yang dibebankan pimpinan koperasi.

4.1.2. Variabel Penelitian

Analisis deskripsi variabel digunakan untuk mengetahui tanggapan dari responden terhadap variabel budaya organisasi, *intrapreneurship*, inovasi, dan kinerja organisasi. Hasil analisis deskripsi variabel dilihat berdasarkan dari frekuensi dan persentase jawaban responden di setiap item pertanyaan. Analisis deskriptif variabel tersebut dijabarkan ke dalam rentang skala sebagai berikut :

$$RS = \frac{m - n}{B}$$

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Keterangan :

RS = Rentang Skala

m = Jumlah skor tertinggi pada skala

n = Jumlah skor terendah pada skala

b = Jumlah kelas atau kategori yang dibuat

Dengan demikian kategori skala dapat ditentukan sebagai berikut :

1,00 - 1,80 : Sangat rendah

1,81 - 2,60 : Rendah

2,61 - 3,40 : Sedang

3,41 - 4,20 : Tinggi

4,21 - 5,00 : Sangat tinggi

Hasil pengolahan data penelitian terkait statistik variabel penelitian dapat disajikan pada tabel-tabel berikut.

4.1.2.1. Variabel Budaya Organisasi

Hasil analisis deskriptif variabel budaya organisasi yang diperoleh dari hasil kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Indikator	Frekuensi dan Skor										Rata-Rata	Kriteria
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Peraturan	0	0	0	0	7	21	47	188	24	120	4,22	Sangat Tinggi
Jarak dengan atasan	0	0	0	0	4	12	41	164	33	165	4,37	Sangat Tinggi
Kepercayaan	0	0	1	2	6	18	39	156	32	160	4,31	Sangat Tinggi
Profesionalisme	0	0	0	0	0	0	35	140	43	215	4,55	Sangat Tinggi
Integrasi	0	0	0	0	3	9	34	136	41	205	4,49	Sangat Tinggi
Rata-Rata tanggapan responden											4,39	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa hasil tanggapan responden terhadap budaya organisasi sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,39 yang masuk kriteria sangat tinggi, serta dapat dilihat dari banyaknya responden yang memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan mengenai budaya organisasi. Artinya bahwa peraturan yang ada di koperasi berlaku bagi semua pengurus dan pengelola tanpa terkecuali, setiap pengurus dan pengelola memiliki kesempatan sama untuk mengeluarkan ide dan pendapat, selalu mengutamakan sikap percaya satu dengan yang lain, memiliki sikap profesionalisme saat bekerja, serta memiliki sikap jujur, patuh, dan etika dalam bekerja.

Nilai tertinggi adalah pada indikator profesionalisme dengan nilai rata-rata sebesar 4,59 yang masuk dalam kriteria sangat tinggi, artinya pengurus dan pengelola dalam Koperasi Simpan Pinjam yang masih aktif di Kota Semarang memiliki sikap profesionalisme saat bekerja, sehingga mereka dapat menunjukkan kualitas yang tinggi saat menyelesaikan tugas kerja yang diberikan pimpinan. Nilai terendah adalah indikator peraturan dengan nilai rata-rata sebesar 4,22 dan masuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada pengurus yang tidak mematuhi peraturan yang berlaku dalam koperasi, sehingga hal ini harus dapat diperbaiki dengan mengawasi penegakkan peraturan dalam koperasi kepada siapapun baik pengelola, pengurus, anggota, maupun pimpinan koperasi tanpa kecuali, sehingga setiap melakukan pelanggaran harus mendapat hukuman yang adil. Setiap unsur koperasi harus meningkatkan rasa percaya antar sesama dengan mengutamakan kejujuran dalam bekerja.

4.1.2.2. Variabel *Intrapreneurship*

Hasil analisis deskriptif variabel *intrapreneurship* yang diperoleh dari hasil kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6
Analisis Deskriptif Variabel *Intrapreneurship*

Indikator	Frekuensi dan Skor										Rata-Rata	Kriteria
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Memahami lingkungan	0	0	0	0	3	9	50	200	25	125	4,28	Sangat Tinggi
Memiliki visi dan dapat menyesuaikan diri	0	0	0	0	6	18	44	176	28	140	4,28	Sangat Tinggi
Mendorong terbentuknya tim kerja	0	0	2	4	9	27	49	196	18	90	4,06	Tinggi

Indikator	Frekuensi dan Skor										Rata-Rata	Kriteria
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Mendorong terbentuknya diskusi terbuka	0	0	0	0	4	12	56	224	18	90	4,18	Tinggi
Gigih	0	0	3	6	8	24	47	188	20	100	4,08	Tinggi
Rata-Rata tanggapan responden											4,18	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.6 di atas menunjukkan bahwa hasil tanggapan responden terhadap *intrapreneurship* sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,18 yang masuk kriteria tinggi, serta dapat dilihat dari banyaknya responden yang memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan mengenai *intrapreneurship*. Artinya bahwa setiap pengurus mampu memahami kondisi lingkungan persaingan yang terjadi saat ini dalam dunia koperasi, memiliki visi dalam bekerja dan mampu menyesuaikan diri dengan pekerjaannya, mampu untuk mendorong terciptanya tim kerja yang solid, mampu menciptakan ruang diskusi terbuka dengan sesama anggota dan rekan kerja, mampu menunjukkan kegigihan mereka dalam menyelesaikan tugas kerja.

Nilai tertinggi adalah pada indikator memahami lingkungan dan memiliki visi dan dapat menyesuaikan diri dengan nilai rata-rata masing-masing sebesar 4,28 yang masuk dalam kriteria sangat tinggi, artinya pengurus dan pengelola koperasi mampu memahami kondisi lingkungan persaingan yang terjadi saat ini dalam dunia koperasi serta memiliki visi dalam bekerja untuk memajukan koperasi dan dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaannya. Nilai terendah adalah indikator mendorong terbentuknya tim kerja dengan nilai rata-rata sebesar 4,06

dan masuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun koperasi sudah mampu untuk menciptakan tim kerja, tapi masih ada yang belum mampu menciptakan tim kerja yang solid sehingga harus dapat ditingkatkan dengan menghindari sifat egois dengan berfikiran terbuka, membangun komunikasi yang efektif, meningkatkan rasa percaya antara rekan kerja, saling menghormati dan menghargai, melibatkan tim dalam pengambilan keputusan.

4.1.2.3. Variabel Inovasi

Hasil analisis deskriptif variabel inovasi yang diperoleh dari hasil kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7
Analisis Deskriptif Variabel Inovasi

Indikator	Frekuensi dan Skor										Rata-Rata	Kriteria
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Inovasi produk	0	0	0	0	3	9	51	204	24	120	4,27	Sangat Tinggi
Inovasi pelayanan	0	0	1	2	6	18	45	180	26	130	4,23	Sangat Tinggi
Inovasi pemasaran	0	0	0	0	8	24	42	168	28	140	4,26	Sangat Tinggi
Inovasi proses	0	0	1	2	8	24	49	196	20	100	4,13	Tinggi
Inovasi organisasi	0	0	0	0	4	12	49	196	25	125	4,27	Sangat Tinggi
Rata-Rata tanggapan responden											4,23	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa hasil tanggapan responden terhadap inovasi sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,23 yang masuk kriteria sangat tinggi, serta dapat dilihat dari banyaknya responden yang memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap

pernyataan-pernyataan yang diajukan mengenai inovasi. Artinya bahwa koperasi memiliki inovasi produk jasa yang semakin beragam, memiliki inovasi baik secara digital maupun manual dalam memberikan layanan kepada anggota dan calon anggotanya, adanya inovasi untuk menerapkan strategi pemasaran yang akan ditawarkan bagi anggotanya, ada inovasi yang baru dalam penerapan prosedur pengajuan pinjaman, serta menerapkan inovasi yang lebih berfokus pada sistem yang telah komputerisasi agar memudahkan dalam bekerja.

Nilai tertinggi adalah pada indikator inovasi produk dan inovasi organisasi dengan nilai rata-rata masing-masing sebesar 4,28 yang masuk dalam kriteria sangat tinggi, artinya koperasi sangat memperhatikan inovasi pada produk jasanya yang akan ditawarkan kepada calon anggota sehingga semakin banyak pilihan produk jasa sesuai keinginan dan kebutuhan konsumen, serta koperasi mulai menggunakan inovasi dalam organisasi dengan menerapkan sistem yang lebih terkomputerisasi. Nilai terendah adalah indikator inovasi proses dengan nilai rata-rata sebesar 4,13 dan masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan penerapan atau pelaksanaannya saat pengajuan pinjaman masih belum optimal sehingga masih perlu inovasi dalam prosedur kreditnya, dengan menerapkan metode online terutama dalam melakukan proses pinjaman kepada anggotanya, baik dimulai dari pengumpulan syarat-syarat sehingga proses yang dilakukan lebih cepat dan anggota tidak harus datang ke koperasi saat mengajukan pinjaman.

4.1.2.4. Variabel Kinerja Organisasi

Hasil analisis deskriptif variabel kinerja organisasi yang diperoleh dari hasil kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8
Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Organisasi

Indikator	Frekuensi dan Skor										Rata-Rata	Kriteria
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Produktivitas	0	0	0	0	12	36	50	200	16	80	4,05	Tinggi
Kualitas layanan	0	0	0	0	2	6	27	108	49	245	4,60	Sangat Tinggi
Responsivitas	0	0	0	0	6	18	52	208	20	100	4,18	Tinggi
Responsibilitas	0	0	1	2	3	9	48	192	26	130	4,27	Sangat Tinggi
Akuntabilitas	0	0	1	2	3	9	45	180	29	145	4,31	Sangat Tinggi
Rata-Rata tanggapan responden											4,28	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa hasil tanggapan responden terhadap kinerja organisasi sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata tanggapan responden sebesar 4,28 yang masuk kriteria sangat tinggi, serta dapat dilihat dari banyaknya responden yang memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan mengenai inovasi. Artinya bahwa produktivitas kerja dari pengurus atau pengelola koperasi sudah optimal, pengurus dan pengelola memberikan pelayanan yang berkualitas untuk anggota dan calon anggotanya, ada respon yang positif dan cepat dari pengelola atau pengurus untuk memenuhi kebutuhan anggota, memiliki kemampuan dalam menangani setiap tugas kerja, serta memiliki tanggung jawab yang tinggi pada kebutuhan dan keinginan anggotanya.

Nilai tertinggi adalah pada indikator kualitas layanan dengan nilai rata-rata masing-masing sebesar 4,60 yang masuk dalam kriteria sangat tinggi, artinya jika setiap pengurus dan pengelola koperasi sangat memperhatikan kualitas dari setiap pelayanan yang diberikan kepada anggotanya, sehingga akan menciptakan kualitas pelayanan yang tinggi. Nilai terendah adalah indikator produktivitas

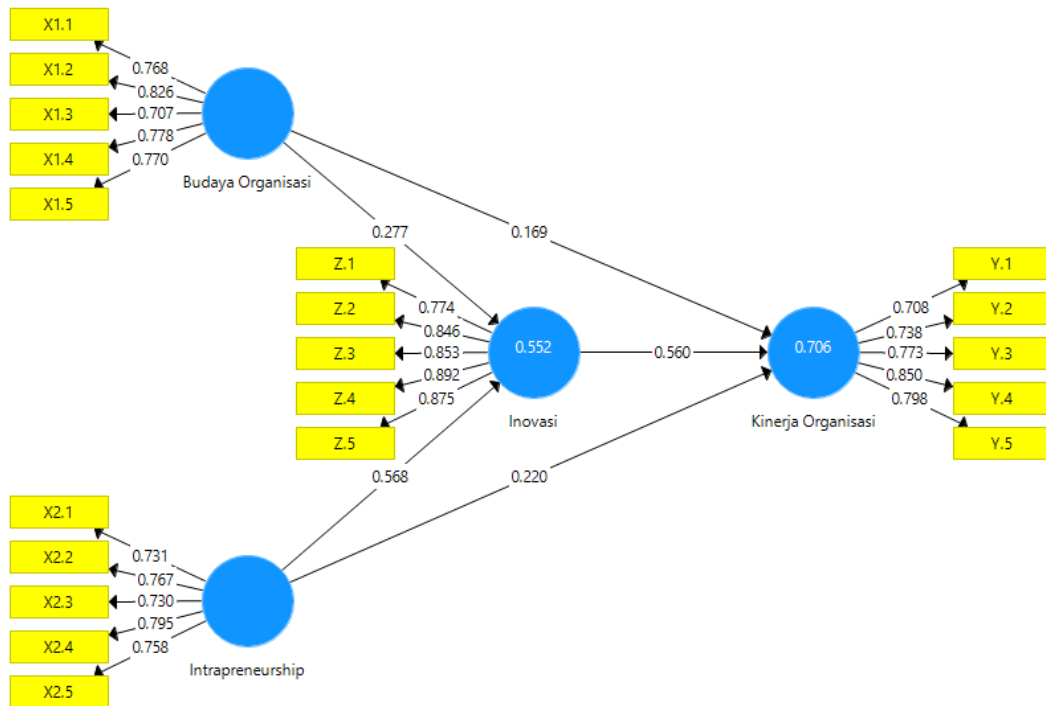
dengan nilai rata-rata sebesar 4,05 dan masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja yang dimiliki oleh pengelola dan pengurus koperasi harus terus ditingkatkan demi tercapainya tujuan dari koperasi yang ingin dicapai, dengan menanamkan budaya organisasi yang optimal, menanamkan jiwa intrapreneurship kepada setiap pengurus koperasi, serta menciptakan inovasi pelayanan kepada anggotanya.

4.2. Analisis Inferensial

4.2.1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis data akan dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS), yang memiliki tujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antar konstruk tersebut. Hasil analisis menggunakan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh *outer model* berikut:

Gambar 4.1 Outer Model



Sumber : Data primer diolah, 2022.

Gambar 4.1 di atas menunjukkan bahwa dari masing-masing variabel yaitu budaya organisasi diukur dengan 5 indikator (X1.1 – X1.5). *Intrapreneurship* diukur dengan 5 indikator (X2.1 – X2.5). Inovasi diukur dengan 5 (Z.1 – Z.5), serta variabel kinerja organisasi diukur dengan 5 indikator (Y.1 – Y.5). Indikator tersebut terdiri dari butir-butir pertanyaan kuesioner. Arah panah antara indikator dengan konstruk laten adalah menuju konstruk, hal ini menunjukkan bahwa penelitian menggunakan indikator formatif yang bersifat mendefinisikan karakteristik atau menjelaskan konstruk atau variabel tersebut.

Hasil *outer loading* menunjukkan dari lima indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi, jarak dengan atasan memiliki nilai yang paling besar atau dominan dibandingkan dengan keempat indikator lainnya. Dari lima indikator yang digunakan untuk mengukur *intrapreneurship*, menunjukkan jika

mendorong terbentuknya diskusi terbuka merupakan indikator yang paling besar jika dibandingkan dengan indikator lainnya. Berdasarkan lima indikator yang digunakan untuk mengukur inovasi, maka inovasi proses menunjukkan nilai paling besar jika dibandingkan dengan empat indikator lainnya. Sedangkan pada indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi, maka indikator tanggung jawab memiliki nilai yang paling besar jika dibandingkan dengan empat indikator lain yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi

4.2.1.1. Validitas *Convergent*

Uji validitas *convergent* indikator reflektif dengan menggunakan *Smart PLS* 3.3 dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruksinya. Jika menggunakan program *Smart PLS* untuk penelitian bersifat *explonatory*, maka kriteria untuk lulus uji validitas adalah nilai *loading factor* antara 0,6-0,7 dapat diterima (Ghozali, 2016). Berikut hasil dari *outer loading* pada masing-masing indikator dari variabel penelitian:

Tabel 4.9
Hasil *Outer Loading*

	Budaya Organisasi	<i>Intrapreneurship</i>	Inovasi	Kinerja Organisasi
X1.1	0.768			
X1.2	0.826			
X1.3	0.707			
X1.4	0.778			
X1.5	0.770			
X2.1		0.731		
X2.2		0.767		
X2.3		0.730		
X2.4		0.795		

	Budaya Organisasi	<i>Intrapreneurship</i>	Inovasi	Kinerja Organisasi
X2.5		0.758		
Z.1			0.774	
Z.2			0.846	
Z.3			0.853	
Z.4			0.892	
Z.5			0.875	
Y.1				0.708
Y.2				0.738
Y.3				0.773
Y.4				0.850
Y.5				0.798

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa dari hasil uji *outer loading* diperoleh bahwa indikator masing-masing variabel budaya organisasi, *intrapreneurship*, inovasi, dan kinerja organisasi dapat dikatakan valid. Hal ini dapat dilihat dari nilai *outer loading* pada masing-masing indikator adalah lebih besar dari 0,70. Hal ini berarti jika indikator-indikator yang ada dalam kuesioner dapat mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian.

Uji validitas diskriminan dapat dilakukan dengan menggunakan nilai *cross loading*. Indikator pada suatu variabel dianggap valid secara diskriminan apabila memiliki nilai *cross loading* yang lebih besar daripada variabel lain. Hasil uji validitas menggunakan *cross loading* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.10
Hasil Cross Loading

	Budaya Organisasi	<i>Intrapreneurship</i>	Inovasi	Kinerja Organisasi
X1.1	0.768	0.492	0.489	0.546
X1.2	0.826	0.332	0.418	0.407
X1.3	0.707	0.358	0.355	0.369
X1.4	0.778	0.311	0.455	0.498
X1.5	0.770	0.367	0.389	0.402

	Budaya Organisasi	<i>Intrapreneurship</i>	Inovasi	Kinerja Organisasi
X2.1	0.475	0.731	0.569	0.534
X2.2	0.196	0.767	0.626	0.535
X2.3	0.369	0.730	0.495	0.547
X2.4	0.417	0.795	0.500	0.473
X2.5	0.406	0.758	0.446	0.538
Z.1	0.345	0.444	0.774	0.545
Z.2	0.358	0.610	0.846	0.702
Z.3	0.457	0.598	0.853	0.668
Z.4	0.557	0.662	0.892	0.768
Z.5	0.594	0.637	0.875	0.720
Y.1	0.332	0.582	0.557	0.708
Y.2	0.444	0.556	0.593	0.738
Y.3	0.605	0.511	0.670	0.773
Y.4	0.484	0.573	0.684	0.850
Y.5	0.382	0.480	0.616	0.798

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa dari hasil analisis diperoleh nilai *cross loading* pada masing-masing indikator variabel memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan variabel lainnya. Oleh karena itu, berdasarkan hasil *cross loading* dapat disimpulkan bahwa indikator dalam penelitian ini memadai. Selain dengan menggunakan hasil *cross loading*, *Average Variant Extracted* (AVE) juga dapat digunakan untuk menguji validitas diskriminan, dengan syarat masing-masing variabel bernilai $> 0,5$. Hasil uji *Average Variant Extracted* (AVE) dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.11
Hasil Uji *Average Variant Extracted* (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.594
<i>Intrapreneurship</i>	0.573
Inovasi	0.721
Kinerja Organisasi	0.600

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa dari hasil analisis diperoleh nilai *Average Variant Extracted* (AVE) dari masing-masing variabel dalam penelitian ini lebih besa dari 0,5. Hasil tersebut dapat disimpulkan jika masing-masing variabel dapat dianggap valid secara diskriminan.

4.2.1.2. *Composite Reliability*

Dalam *Partial Least Square*, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan cara menghitung nilai *composite reliability*. Syarat yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory*, serta nilai 0,6 – 0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory*. Hasil uji reliabilitas adalah berikut:

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0.879
<i>Intrapreneurship</i>	0.870
Inovasi	0.928
Kinerja Organisasi	0.882

Sumber : Data primer diolah, 2022.

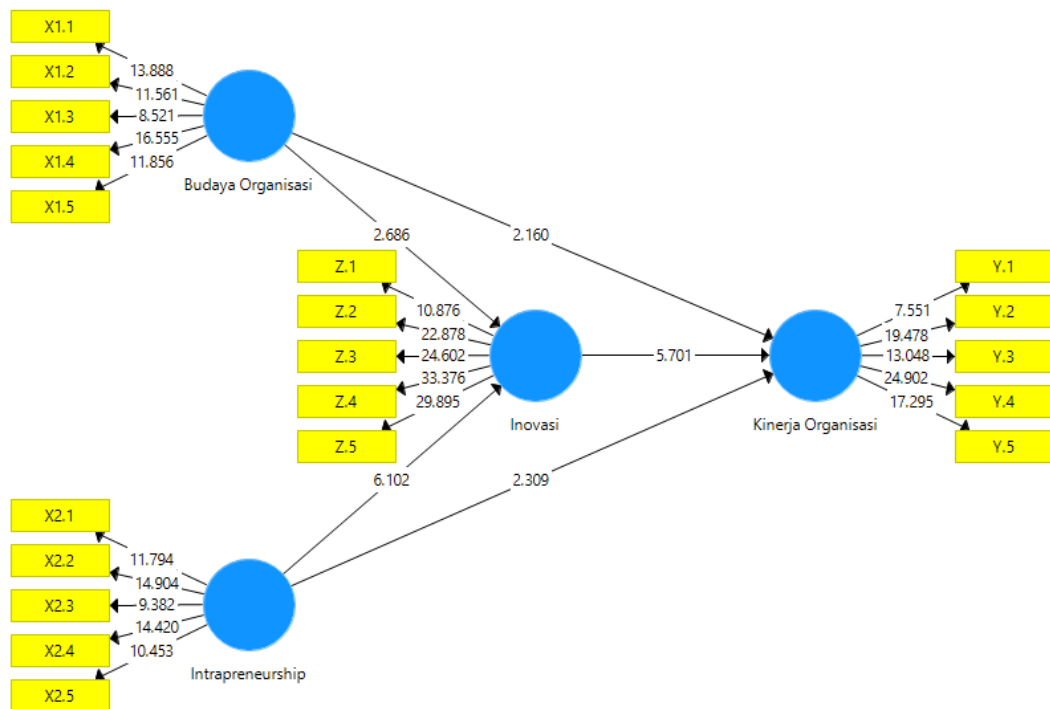
Tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa dari hasil uji analisis diperoleh nilai *Composite Reliability* masing-masing variabel dalam penelitian memiliki nilai lebih besar dari 0,70. Hasil ini dapat disimpulkan jika konstruk setiap variabel penelitian dapat dikatakan reliabel dan telah memenuhi syarat untuk diteliti.

4.2.2. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural yang dihasilkan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

Gambar 4.2

Inner Model



Sumber : Data primer diolah, 2022.

4.2.2.1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas pada penelitian ini akan dilakukan dengan melihat dari besarnya nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika nilai nilai VIF < 10, maka model tersebut tidak terjadi gejala multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Nilai VIF	
	Inovasi	Kinerja Organisasi
Budaya Organisasi	1.313	1.484
<i>Intrapreneurship</i>	1.313	2.032
Inovasi		2.234

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa dari hasil uji multikolinearitas diperoleh masing-masing variabel bebas yang digunakan dalam model pertama maupun

model kedua mempunyai nilai VIF lebih kecil dari 10, artinya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas yang digunakan dalam kedua model regresi. Dapat disimpulkan jika kedua model regresi tersebut tidak ada gejala multikolinearitas.

4.2.2.2. *R-Square*

R-Square digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yang mendekati nol berarti bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas, sebaliknya nilai koefisien determinasi yang mendekati satu artinya bahwa variabel independen dapat hampir memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk menjelaskan variasi variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.14
Hasil *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Inovasi	0.552	0.540
Kinerja Organisasi	0.706	0.694

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa dari hasil analisis diperoleh besarnya nilai *R Square* pada model pertama adalah 0,552. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi dan *intrapreneurship* mampu menjelaskan variasi variabel inovasi sebesar 55,2% ($0,552 \times 100\%$), sedangkan sisanya yaitu sebesar 44,8% variasi variabel inovasi dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti atau tidak dimasukkan dalam model. Nilai yang tinggi mengindikasikan jika model struktural yang pertama sudah baik.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh besarnya nilai *R Square* pada model kedua adalah 0,706. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi, *intrapreneurship*, dan inovasi mampu menjelaskan variasi variabel kinerja organisasi sebesar 70,6% ($0,706 \times 100\%$), sedangkan sisanya yaitu sebesar 29,4% variasi variabel kinerja organisasi dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti atau tidak dimasukkan dalam model. Nilai yang tinggi mengindikasikan jika model struktural yang kedua sudah baik.

4.2.2.3. Model Regresi Linear

Analisis regresi linear digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan *intrapreneurship* terhadap inovasi, serta pengaruh budaya organisasi, *intrapreneurship*, dan inovasi terhadap kinerja organisasi. Hasil analisis regresi linear dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.15
Hasil Analisis Model Persamaan Regresi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi → Inovasi	0.277	0.279	0.103	2.686	0.007
Intrapreneurship → Inovasi	0.568	0.574	0.093	6.102	0.000
Budaya Organisasi → Kinerja Organisasi	0.169	0.181	0.078	2.160	0.031
Intrapreneurship → Kinerja Organisasi	0.220	0.226	0.095	2.309	0.021
Inovasi → Kinerja Organisasi	0.560	0.550	0.098	5.701	0.000

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Berdasarkan pada tabel 4.15 di atas, maka model persamaan regresi linear pertama dapat dituliskan sebagai berikut:

Model persamaan pertama:

$$Z = 0,277 X_1 + 0,568 X_2$$

Berdasarkan atas persamaan model pertama, maka dapat dijelaskan:

1. Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi (b1) sebesar 0,277 dan bernilai positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap inovasi. Artinya jika nilai budaya organisasi yang diterapkan dalam organisasi semakin meningkat, maka inovasi yang dihasilkan oleh organisasi akan semakin tinggi.
2. Nilai koefisien regresi variabel *intrapreneurship* (b2) sebesar 0,568 dan bernilai positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *intrapreneurship* berpengaruh positif terhadap inovasi. Artinya jika nilai *intrapreneurship* yang dimiliki oleh pengurus atau pengelola dalam organisasi semakin meningkat, maka inovasi yang dihasilkan oleh organisasi akan semakin tinggi.

Model persamaan pertama:

$$Y = 0,169 X_1 + 0,220 X_2 + 0,560 Z$$

Berdasarkan atas persamaan model pertama, maka dapat dijelaskan:

1. Nilai koefisien regresi variabel budaya organisasi (b3) sebesar 0,169 dan bernilai positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Artinya jika nilai budaya

organisasi yang diterapkan dalam organisasi semakin meningkat, maka kinerja yang dihasilkan oleh organisasi akan semakin tinggi.

2. Nilai koefisien regresi variabel *intrapreneurship* (b4) sebesar 0,220 dan bernilai positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *intrapreneurship* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Artinya jika jiwa *intrapreneurship* yang dimiliki oleh pengurus atau pengelola dalam organisasi semakin meningkat, maka kinerja yang dihasilkan oleh organisasi akan semakin tinggi.
3. Nilai koefisien regresi variabel inovasi (b5) sebesar 0,560 dan bernilai positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Artinya jika inovasi yang dimiliki oleh pengurus dan pengelola dalam organisasi semakin meningkat, maka kinerja yang dihasilkan oleh organisasi akan semakin tinggi.

4.2.2.4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen. Uji hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan nilai t hitung dengan t tabel, jika nilai t hitung $> 1,96$ dan p value $< 0,05$, maka hasilnya adalah menerima hipotesis alternatif (H_a). Apabila nilai t hitung $< 1,96$ dan p value $> 0,05$, maka hasilnya adalah menerima hipotesis nol (H_0). Berdasarkan pada model *Partial Least Square* (PLS) di atas, dapat diketahui pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16
Hasil Uji Hipotesis

	Original	Sample	Standard	T Statistics	P Values
--	----------	--------	----------	--------------	----------

	Sample (O)	Mean (M)	Deviation (STDEV)	(O/STDEV)	
Budaya Organisasi → Inovasi	0.277	0.279	0.103	2.686	0.007
Intrapreneurship → Inovasi	0.568	0.574	0.093	6.102	0.000
Budaya Organisasi → Kinerja Organisasi	0.169	0.181	0.078	2.160	0.031
Intrapreneurship → Kinerja Organisasi	0.220	0.226	0.095	2.309	0.021
Inovasi → Kinerja Organisasi	0.560	0.550	0.098	5.701	0.000

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Hipotesa umum yang digunakan adalah sebagai berikut:

Ho : Variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen

Ha : Variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen

Dasar pengambilan keputusan untuk pengujian ini adalah sebagai berikut :

a) Jika nilai t hitung $> 1,96$ dan P-Value $< 0,05$, maka H_0 ditolak

b) Jika nilai t hitung $< 1,96$ dan P-Value $> 0,05$, maka H_0 diterima

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.15, maka pengaruh budaya organisasi dan *intrapreneurship* terhadap inovasi, serta pengaruh budaya organisasi, *intrapreneurship*, dan inovasi terhadap kinerja organisasi adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi

Nilai t hitung variabel budaya organisasi sebesar 2,686 dan nilai P-value sebesar 0,007. Dari hasil tersebut menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu $2,686 > 1,96$ dan p-value nya 0,007 lebih kecil dari 0,05.

Keputusannya adalah menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif,

sehingga dapat diartikan jika budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis satu (H1) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi secara statistik dapat diterima.

2. Hipotesis 2 : *Intrapreneurship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi

Nilai t hitung variabel *intrapreneurship* sebesar 6,102 dan nilai P-value sebesar 0,000. Dari hasil tersebut menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu $6,102 > 1,96$ dan p-value nya 0,000 lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif, sehingga dapat diartikan jika *intrapreneurship* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis dua (H2) yang menyatakan *intrapreneurship* berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi secara statistik dapat diterima.

3. Hipotesis 3 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi

Nilai t hitung variabel budaya organisasi sebesar 2,160 dan nilai P-value sebesar 0,031. Dari hasil tersebut menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu $2,160 > 1,96$ dan p-value nya 0,031 lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif, sehingga dapat diartikan jika budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis tiga (H3) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi secara statistik dapat diterima.

4. Hipotesis 4 : *Intrapreneurship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi

Nilai t hitung variabel *intrapreneurship* sebesar 2,309 dan nilai P-value sebesar 0,021. Dari hasil tersebut menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu $2,309 > 1,96$ dan p-value nya 0,021 lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif, sehingga dapat diartikan jika *intrapreneurship* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis empat (H4) yang menyatakan *intrapreneurship* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi secara statistik dapat diterima.

5. Hipotesis 5 : Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi

Nilai t hitung variabel inovasi sebesar 5,701 dan nilai P-value sebesar 0,000. Dari hasil tersebut menunjukkan jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu $5,701 > 1,96$ dan p-value nya 0,000 lebih kecil dari 0,05. Keputusannya adalah menolak hipotesis nol dan menerima hipotesis alternatif, sehingga dapat diartikan jika inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis lima

(H5) yang menyatakan inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi secara statistik dapat diterima.

4.2.2.5. Uji Mediasi

Uji mediasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*Path analysis*). Uji mediasi dalam penelitian juga akan diketahui dengan menggunakan bantuan *Partial Least Square* (PLS). Hasil analisis jalur (*Path Analysis*) tentang pengaruh budaya organisasi dan *intrapreneurship* terhadap kinerja organisasi melalui inovasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.17
Hasil Uji Mediasi (*Path Coefficient*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi → Inovasi → Kinerja Organisasi	0.155	0.155	0.065	2.383	0.018
Intrapreneurship → Inovasi → Kinerja Organisasi	0.318	0.314	0.071	4.502	0.000

Sumber : Data primer diolah, 2022.

Tabel 4.17 menunjukkan bahwa dari hasil uji mediasi diperoleh Nilai *t statistic path coefficient* 2,383 dengan nilai *p values* sebesar 0,018. Berdasarkan nilai tersebut dapat menunjukkan bahwa nilai *t statistic* lebih besar dari nilai *t* tabel $2,383 > 1,96$ dan *p values* 0,018 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa inovasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Hasil ini dapat disimpulkan jika inovasi dapat berfungsi sebagai variabel intervening antara pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

Nilai *t statistic path coefficient* 4,502 dengan nilai *p values* sebesar 0,000. Berdasarkan nilai tersebut dapat menunjukkan bahwa nilai *t statistic* lebih besar dari nilai *t* tabel $4,502 > 1,96$ dan *p values* 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini

berarti bahwa inovasi dapat memediasi pengaruh *interpreneurship* terhadap kinerja organisasi. Hasil ini dapat disimpulkan jika inovasi dapat berfungsi sebagai variabel intervening antara pengaruh *intrapreneurship* terhadap kinerja organisasi.

4.3. Pembahasan

Pembahasan mengenai pengaruh budaya organisasi dan *intrapreneurship* terhadap inovasi, serta pengaruh budaya organisasi, *intrapreneurship*, dan inovasi terhadap kinerja organisasi adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Inovasi Pada Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis satu dapat diterima. Hal ini berarti jika budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Hasil ini berarti apabila budaya organisasi yang diterapkan dalam perusahaan dapat dijalankan dengan optimal oleh setiap pengurus atau pengelola, maka inovasi yang dihasilkan Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang semakin tinggi.

Hasil tersebut menunjukkan jika budaya organisasi yang diterapkan dalam koperasi dapat menjadi faktor yang berperan penting untuk menciptakan inovasi dalam Koperasi Simpan Pinjam yang masih aktif di Kota Semarang. Hal ini mengindikasikan jika budaya organisasi yang diterapkan dalam koperasi akan menggerakkan setiap pengurus dan pengelolanya untuk menerima inovasi sebagai nilai fundamental dari koperasi tersebut, sehingga akan merasa lebih terlibat dalam setiap kegiatan koperasinya. Oleh sebab itu,

dengan adanya budaya organisasi yang baik diterapkan dalam koperasi dapat meningkatkan inovasi yang dimiliki pengurus dan pengelola dalam koperasi tersebut.

Hasil analisis juga memperlihatkan jika semakin baik budaya organisasi yang diukur dengan indikator peraturan, jarak dengan atasan, kepercayaan, profesionalisme, dan integrasi dapat menjadi pertimbangan untuk menilai jika budaya organisasi yang diterapkan dalam Koperasi Simpan Pinjam (KSP) yang masih aktif di Kota Semarang. Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan yang diajukan, sehingga menunjukkan jika penerapan budaya organisasi dari setiap koperasi sudah baik, dan akhirnya berdampak pada peningkatan inovasi dari koperasi tersebut. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Valencia et al., (2016), Puryantini et al., (2018), Schuldt & Gomes, (2018), Aboramadan et al., (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi.

2. Pengaruh *Intrapreneurship* terhadap Inovasi Pada Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis dua dapat diterima. Hal ini berarti jika *intrapreneurship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Hasil ini berarti jika setiap karyawan dalam koperasi memiliki jiwa *intrapreneurship* yang tinggi, maka inovasi yang dihasilkan Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang semakin tinggi.

Hasil tersebut menunjukkan jika jiwa *intrapreneurship* yang dimiliki pengurus atau pengelola koperasi dapat menjadi faktor yang berperan sangat penting untuk menciptakan inovasi dalam Koperasi Simpan Pinjam yang masih aktif di Kota Semarang. Hasil ini mengindikasikan jika perkembangan dan pemeliharaan jiwa *intrapreneur* dalam diri pengurus atau pengelola akan meningkatkan kemampuan pengurus atau pengelola koperasi untuk mengembangkan solusi yang inovatif. Hal ini menunjukkan jika jiwa *intrapreneur* yang dimiliki oleh pengurus atau pengelola, akan membuat mereka ingin selalu berinovasi dalam bekerja di koperasi sehingga mampu menghadapi tantangan kerja yang diterima baik untuk saat ini maupun dimasa yang akan datang.

Hasil tersebut menunjukkan dengan semakin baik *intrapreneurship* yang diukur dengan indikator memahami lingkungan, memiliki visi dan dapat menyesuaikan diri, mendorong terbentuknya tim kerja, mendorong terbentuknya diskusi terbuka, gigih dapat menjadi pertimbangan untuk menilai tinggi atau tidaknya *intrapreneurship* pengurus atau pengelola dalam koperasi. Hasil analisis deskriptif juga menunjukkan jika sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan yang diajukan, sehingga menunjukkan jika *intrapreneurship* pengurus atau pengelola dari setiap koperasi sudah baik, dan akhirnya berdampak pada peningkatan inovasi dari koperasi tersebut. Hasil ini sejalan dengan hasil dari penelitian Feli'cio et al., (2012) dan Zhang et al., (2018) yang menyatakan bahwa *intrapreneurship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Pada Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis tiga dapat diterima. Hal ini berarti jika budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Hasil ini berarti apabila budaya yang dimiliki oleh organisasi diterapkan dengan baik dan dapat dijalankan dengan optimal oleh setiap pengurus atau pengelola koperasi, maka kinerja organisasi yang dihasilkan Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang semakin tinggi.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi telah menjadi salah satu faktor yang berperan penting yang dapat meningkatkan kinerja dari Koperasi Simpan Pinjam yang masih aktif di Kota Semarang. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang ada dan diterapkan pada Koperasi Simpan Pinjam yang masih aktif di Kota Semarang mendorong para pengurus atau pengelolanya untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi sehingga dapat memenuhi target yang sudah direncanakan atau sudah diharapkan oleh pimpinan. Adanya budaya organisasi yang baik dalam Koperasi Simpan Pinjam akan dapat membuat pengurus atau pengelola merasa lebih nyaman dalam bekerja, sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasinya.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju bahkan sangat setuju terhadap pernyataan yang diajukan mengenai budaya organisasi. Hal ini berarti jika peraturan yang ada di koperasi sudah berlaku bagi semua pengurus dan pengelola tanpa terkecuali,

setiap pengurus dan pengelola selalu memiliki kesempatan sama untuk mengeluarkan ide dan pendapat, selalu mengutamakan sikap percaya satu dengan yang lain, memiliki sikap profesionalisme saat bekerja, serta memiliki sikap jujur, patuh, dan etika dalam bekerja. Hal-hal tersebut memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hasil ini sejalan dengan hasil dari penelitian Shahzad et al., (2012), Valencia et al., (2016), Puryantini et al., (2018), Schuldt & Gomes, (2018), Aboramadan et al., (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

4. Pengaruh *Intrapreneurship* terhadap Kinerja Organisasi Pada Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis empat dapat diterima. Hal ini berarti jika *intrapreneurship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Hasil ini berarti apabila setiap pengurus atau pengelola dalam koperasi memiliki jika *intrapreneurship* yang tinggi dalam bekerja, maka kinerja organisasi yang dihasilkan Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang semakin tinggi.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa *intrapreneurship* menjadi salah satu faktor yang berperan penting dapat meningkatkan kinerja dari Koperasi Simpan Pinjam yang masih aktif di Kota Semarang. Hal ini berarti jika karyawan dalam KSP di Kota Semarang yang memiliki jiwa dan sikap *intrapreneurship* dapat bekerja lebih baik untuk menyelesaikan tugas individu maupun dalam tim. Jiwa *intrapreneurship* akan membuat pengurus atau

pengelola KSP menjadi lebih memberdayakan sumber daya di dalam lingkungan kerjanya, yang dipadu dengan kecerdasan dan keterampilan yang dimiliki untuk menampilkan kinerja yang baik. Jiwa *intrapreneurship* yang dimiliki karyawan KSP akan meningkatkan kinerja koperasi tersebut.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju bahkan sangat setuju terhadap pernyataan yang diajukan mengenai *intrapreneurship*. Hal ini berarti jika setiap pengurus dan pengelola KSP mampu memahami kondisi lingkungan persaingan yang terjadi saat ini dalam dunia koperasi, memiliki visi dalam bekerja dan mampu menyesuaikan diri dengan pekerjaannya, mampu untuk mendorong terciptanya tim kerja yang solid, mampu menciptakan ruang diskusi terbuka dengan sesama anggota dan rekan kerja, mampu menunjukkan kegigihan mereka dalam menyelesaikan tugas kerja, sehingga akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Felício et al., (2012), Ernawan & Wahidin (2017), dan Zhang et al., (2018) yang menyatakan bahwa *intrapreneurship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

5. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Organisasi Pada Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa hipotesis lima dapat diterima. Hal ini berarti jika inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Hasil ini berarti jika inovasi yang dihasilkan oleh pengelola dan pengurus koperasi dalam bekerja atau menyelesaikan

pekerjaan, maka kinerja organisasi yang dihasilkan Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang semakin tinggi.

Hasil tersebut menunjukkan jika inovasi menjadi salah satu faktor yang berperan penting dapat meningkatkan kinerja dari Koperasi Simpan Pinjam yang masih aktif di Kota Semarang. Hal ini mengindikasikan dengan semakin tinggi inovasi yang dilakukan oleh seorang pengurus atau pengelola dalam KSP, akan membuat kinerja organisasi yang dihasilkan semakin meningkat. Adanya inovasi akan mempermudah Koperasi Simpan Pinjam yang masih aktif di Kota Semarang dalam mencapai kinerja yang akan dihasilkan. Koperasi Simpan Pinjam yang masih aktif di Kota Semarang dituntut untuk terus meningkatkan inovasi dari pengurus atau pengelolanya agar semakin berkontribusi dalam menyumbangkan ide-ide kreatif mereka untuk mengubah sesuatu hal yang monoton serta menghambat perkembangan KSP. Adanya inovasi pengurus atau pengelola yang meningkat, akan dapat mengembangkan kualitas organisasi sekaligus meningkatkan kinerja Koperasi Simpan Pinjam yang masih aktif di Kota Semarang.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan jika sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju bahkan sangat setuju terhadap pernyataan yang diajukan mengenai inovasi. Hal ini berarti jika KSP di Kota Semarang telah memiliki inovasi produk jasa yang semakin beragam, memiliki inovasi baik secara digital maupun manual dalam memberikan layanan kepada anggota dan calon anggotanya, adanya inovasi untuk menerapkan strategi pemasaran yang akan ditawarkan bagi anggotanya, ada inovasi yang baru dalam penerapan

prosedur pengajuan pinjaman, serta menerapkan inovasi pada sistem kerja yang lebih berfokus pada sistem yang telah komputerisasi agar memudahkan dalam bekerja. Hal ini akan berdampak pada peningkatan kinerja Koperasi Simpan Pinjam yang masih aktif di Kota Semarang. Hasil ini sejalan dengan hasil dari penelitian Feli'cio et al., (2012), Valencia et al., (2016), Puryantini et al., (2018), Schuldt & Gomes, (2018), Zhang et al., (2018) dan Aboramadan et al., (2019) yang menyatakan inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi tidak cukup hanya dengan penerapan budaya organisasi dan *intrapreneurship*, akan tetapi juga diperlukan adanya inovasi yang tinggi dari karyawan Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang, sehingga antara budaya organisasi dan *intrapreneurship* serta inovasi harus dapat dikombinasikan untuk

meningkatkan kinerja organisasi. Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian antara lain sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel, serta nilai p -value yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini berarti apabila budaya organisasi yang diterapkan dalam perusahaan dapat dijalankan dengan optimal oleh setiap pengurus atau pengelola, maka inovasi yang dihasilkan Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang semakin tinggi.
2. *Intrapreneurship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel, serta nilai p -value yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini berarti apabila setiap pengurus atau pengelola dalam koperasi memiliki jiwa *intrapreneurship* yang tinggi, maka inovasi yang dihasilkan Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang semakin tinggi.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel, serta nilai p -value yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini berarti apabila budaya yang dimiliki oleh organisasi diterapkan dengan baik dan dapat dijalankan dengan optimal oleh setiap pengurus atau pengelola koperasi, maka kinerja organisasi yang dihasilkan Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang semakin tinggi.
4. *Intrapreneurship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai t hitung yang lebih besar

dari t tabel, serta nilai p-value yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini berarti apabila setiap pengurus atau pengelola dalam koperasi memiliki jika *intrapreneurship* yang tinggi dalam bekerja, maka kinerja organisasi yang dihasilkan Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang semakin tinggi.

5. Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel, serta nilai p-value yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini berarti jika inovasi yang dihasilkan oleh pengelola dan pengurus koperasi dalam bekerja atau menyelesaikan pekerjaan, maka kinerja organisasi yang dihasilkan Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang semakin tinggi.

5.2. Implikasi Teoritis

Dari hasil penelitian yang dihasilkan, maka penulis akan memberi implikasi teoritis untuk penelitian sebagai berikut:

1. Budaya organisasi yang dapat diterapkan dengan baik dalam suatu perusahaan akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi, dimana hasil tersebut sejalan dengan hasil dari penelitian Valencia et al., (2016), Puryantini et al., (2018), Schuldt & Gomes, (2018), Aboramadan et al., (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi.

2. *Intrapreneurship* yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu perusahaan akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi, dimana hasil tersebut sejalan dengan hasil dari penelitian Feli'cio et al., (2012) dan Zhang et al., (2018) yang menyatakan bahwa *intrapreneurship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi.
3. Budaya organisasi yang dapat diterapkan dengan baik dalam suatu perusahaan akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, dimana hasil tersebut sejalan dengan hasil dari penelitian Shahzad et al., (2012), Valencia et al., (2016), Puryantini et al., (2018), Schuldt & Gomes, (2018), Aboramadan et al., (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.
4. *Intrapreneurship* yang dimiliki oleh karyawan dalam suatu perusahaan akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, dimana hasil tersebut sejalan dengan hasil dari penelitian Feli'cio et al., (2012), Ernawan & Wahidin (2017), dan Zhang et al., (2018) yang menyatakan bahwa *intrapreneurship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi.
5. Inovasi yang dapat dihasilkan oleh pengurus atau pengelola dalam suatu perusahaan akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, dimana hasil tersebut sejalan dengan hasil dari penelitian Feli'cio et al., (2012), Valencia et al., (2016), Puryantini et al., (2018), Schuldt & Gomes, (2018), Zhang et al., (2018) dan Aboramadan et al., (2019) yang menyatakan

inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

5.3. Implikasi Manajerial

Adapun implikasi penelitian ini bagi pihak manajemen antara lain:

1. Berkaitan dengan budaya organisasi, apabila setiap KSP di Kota Semarang menginginkan adanya penerapan budaya organisasi yang lebih optimal dalam koperasinya, maka harus dapat menerapkan peraturan yang ada di koperasi harus berlaku bagi semua pengurus dan pengelola tanpa terkecuali, setiap pengurus dan pengelola KSP di Kota Semarang harus memiliki kesempatan sama untuk mengeluarkan ide dan pendapat, selalu mengutamakan sikap percaya satu dengan yang lain antara pengurus, pengelola, dan anggota, memiliki sikap profesionalisme saat bekerja bagi pengurus dan pengelola, serta memiliki sikap jujur, patuh, dan etika dalam bekerja.
2. Berkaitan dengan *intrapreneurship*, apabila KSP di Kota Semarang menginginkan pengurus atau pengelolanya memiliki jiwa *intrapreneurship* yang tinggi, maka KSP di Kota Semarang harus pengurus harus dapat memahami kondisi lingkungan persaingan yang terjadi saat ini dalam dunia koperasi, pengurus KSP harus memiliki visi dalam bekerja dan mampu menyesuaikan diri dengan pekerjaannya, mampu untuk mendorong terciptanya tim kerja yang solid, mampu menciptaka ruang diskusi terbuka dengan sesama anggota dan rekan kerja, pengurus dan pengelola KSP mampu menunjukkan kegigihan mereka dalam menyelesaikan tugas kerja

3. Berkaitan dengan inovasi yang dimiliki, apabila KSP di Kota Semarang menginginkan inovasi yang tinggi dari KSP tersebut, maka harus memiliki inovasi produk jasa yang semakin beragam, memiliki inovasi baik secara digital maupun manual dalam memberikan layanan kepada anggota dan calon anggotanya, adanya inovasi untuk menerapkan strategi pemasaran yang akan ditawarkan bagi anggotanya, ada inovasi yang baru dalam penerapan prosedur pengajuan pinjaman, serta KSP di Kota Semarang mampu menerapkan inovasi pada sistem kerja yang lebih berfokus pada sistem yang telah komputerisasi agar memudahkan dalam bekerja.

5.4. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dihasilkan, maka saran-saran yang diberikan oleh peneliti antara lain sebagai berikut:

1. Setiap Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang harus dapat meningkatkan budaya organisasi yang diterapkan dalam setiap koperasi tersebut, terutama berkaitan dengan peraturan dan kepercayaan yang harus ditingkatkan. Misalnya dilakukan dengan cara mengawasi penegakkan peraturan dalam koperasi kepada siapapun baik pengelola, pengurus, anggota, maupun pimpinan koperasi tanpa kecuali, sehingga setiap melakukan pelanggaran harus mendapat hukuman yang adil. Setiap unsur koperasi harus meningkatkan rasa percaya antar sesama dengan mengutamakan kejujuran dalam bekerja.
2. Setiap Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang harus dapat meningkatkan jiwa *intrapreneurship*, terutama berkaitan dengan menciptakan tim kerja yang

solid dan meningkatkan kegigihan. Hal ini dapat dilakukan misalnya dengan cara menghindari sifat egois dengan berfikiran terbuka, membangun komunikasi yang efektif, meningkatkan rasa percaya antara rekan kerja, saling menghormati dan menghargai, melibatkan tim dalam pengambilan keputusan, memberikan motivasi kepada setiap anggota melalui pemberian reward, menanamkan sikap pantang menyerah kepada pengurus atau pengelolanya dalam bekerja.

3. Setiap Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang harus dapat meningkatkan inovasi baik yang dihasilkan oleh koperasi maupun pengurus atau pengelolanya, terutama untuk meningkatkan inovasi proses baik untuk menjadi anggota, proses untuk mengambil pinjaman khususnya. Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan metode online terutama dalam melakukan proses pinjaman kepada anggotanya, baik dimulai dari pengumpulan syarat-syarat sehingga proses yang dilakukan akan lebih cepat dan anggota tidak harus datang ke koperasi saat melakukan proses pinjaman.

5.5. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa masih ada keterbatasan dari hasil tersebut, antara lain

1. Proses pengumpulan data melalui kuesioner yang memakan waktu cukup lama, serta tidak adanya pertanyaan terbuka mengenai masing-masing variabel dalam

penelitian, sehingga jawaban yang diperoleh hanya pendapat yang sudah ditentukan atau ditetapkan oleh peneliti saja, tanpa memberikan kesempatan bagi responden untuk memberikan argumen mengenai pendapatnya.

2. Jumlah variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini masih terbatas, yaitu hanya menggunakan dua variabel saja diantaranya budaya organisasi dan *intrapreneurship*.

5.6. Agenda Penelitian yang Akan Datang

Berdasarkan keterbatasan hasil penelitian tersebut, diharapkan bagi penelitian selanjutnya untuk:

1. Memanfaatkan waktu penelitian dengan baik, dan semaksimal mungkin, terutama dalam menyebarkan kuesioner penelitian diharapkan peneliti mau menyempatkan waktunya untuk menunggu pada saat pengambilan kuesioner, sehingga proses pengumpulan data akan menjadi lebih optimal dan data yang terkumpul menjadi lebih baik, karena responden tidak akan tergesa-gesa atau memahami isi kuesioner dengan sangat baik sebelum responden yang dituju memberikan tanggapan terhadap pernyataan yang telah diajukan oleh peneliti. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan juga menambah pertanyaan terbuka bagi responden untuk mengungkapkan pendapat mereka tentang variabel yang diajukan, sehingga akan mendapatkan jawaban yang lebih kuat dan lebih rinci dari pertanyaan yang diajukan.
2. Bagi penelitian selanjutnya juga diharapkan untuk menambah jumlah variabel bebas yang digunakan, yang diharapkan akan dapat meningkatkan komitmen

organisas dan kinerja pegawai. Misalnya dengan cara menambah variabel kepemimpinan, orientasi kerja, kompetensi, *knowledge management*, *employee engagement*, variabel lainnya, sehingga hasil yang diperoleh lebih baik dan lebih akurat atau lebih besar dalam memprediksi inovasi dan kinerja organisasi untuk jangka panjangnya dan mendapatkan hasil prediksi yang lebih besar dan lebih meyakinkan

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2019). Organizational Culture, Innovation and Performance: a Study From a Non-Western Context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451.
- Azwar, S. (2016). *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar.
- Budihardjo, A. (2011). *Menuju Pencapaian Kinerja Optimum Sintesis Teori Untuk Mengungkap “Kotak Hitam” Organisasi*. Prasetiya Mulya Publishing.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.

- Dhewanto, W. (2013). *Intrapreneurship: Kewirausahaan Korporasi*. Rekayasa Sains.
- Djamaludin, A. (2012). *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi*. Erlangga.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Ernawan, Y., & Wahidin, N. (2017). Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Jiwa Intrapreneurship terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 7(1), 26–40.
- Etikariena, A., & Muluk, H. (2014). Hubungan antara Memori Organisasi dan Perilaku Inovatif Karyawan. *Makara Hubs-Asia*, 18(2), 77–88.
- Felício, J. A., Rodrigues, R., & Caldeirinha, V. R. (2012). The Effect of Intrapreneurship on Corporate Performance. *Management Decision*, 50(10), 1717–1738.
- Friana, R., & Indriana, I. (2015). Pengaruh Intrapreneurship terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur Di Tangerang. *Jurnal Manajemen*, XIX(10), 14–27.
- Ghozali, I. (2016). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square PLS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23* (Cetakan VI). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Inc.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Hasibuan, M. S. . (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi). PT. Bumi Aksara.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2016). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen* (Edisi Pert). BPFE-Yogyakarta.
- Luthans, F. (2014). *Organization Behavior*. McGraw Hill International.
- Maabuat, E. S. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Orientasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dispenda Sulut UPTD Tondano). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(1), 219–231.

- Mahsun, M. (2016). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Moeliono, D. (2015). *Cultured: Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Elex Media Komputindo.
- Mulyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In Media.
- Najoan, J. F., Pangemanan, L. R. J., & Tangkere, E. G. (2018). Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa. *Agri-Sosio Ekonomi Unsrat*, 14(1), 11–24.
- Nijenhuis, K. (2015). *Impact Factors for Innovative Work Behavior in the Public Sector: The Case of the Dutch Fire Department*. Master Thesis of University of Twente, Enschede.
- Pasolong, H. (2016). *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta.
- Puryantini, N., Rofikotul, Shinta, D., & Tjahjadi, B. (2018). The Association of Knowledge Management, Organization Culture, and Innovation With Organizational Performance: A Case At Study Institute Research XYZ. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 20(1), 39–52.
- Rahmah, M., & Fatmah, D. (2019). Impact Organizational Culture and Intrapreneurship Employees on Work Discipline Employees in Brangkal Offset. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 10(1), 1–8.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Rogers, E. M. (2013). *Diffusion of Innovations*. Free Press.
- Schuldt, K. S., & Gomes, G. (2018). Influence of Organizational Culture on the Environments of Innovation and Organizational Performance. *Gestão & Produção*, 27(3), 1–26.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama.
- Sembiring, M. (2014). *Budaya & Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)*. Fokusmedia.

- Setiadi, N. J. (2019). *Perilaku Konsumen: Perspektif Kontemporer pada Motif, Tujuan, dan Keinginan Konsumen*. Kencana Prenada Media.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975–985.
- Shobirin, Fathoni, A., & Minarsih, M. M. (2016). Pengaruh Lokasi, Tingkat Suku Bunga dan Kualitas Pelayanan terhadap Keputusan Pengambilan Kredit (Studi Empiris Pada BPR Arthanugraha Makmursejahtera). *Journal Of Management*, 2(2), 1–16.
- Silalahi, U. (2011). *Asas-Asas Manajemen*. Refika Aditama.
- Silaningsih, E., Gemina, D., Habibi, R., & Gemini, P. (2022). Kinerja Koperasi Berbasis Kreativitas dan Inovasi Serta Partisipasi Anggota. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 05(03), 301–313.
- Sinambela, L. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Surjadi. (2012). *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Refika Aditama.
- Suryani, T. (2013). *Perilaku Konsumen di Era Internet*. Graha Ilmu.
- Susetyo, W. E., Kususmaningtyas, A., & Tjahjono, H. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 1(1), 83–93.
- Sutarno. (2012). *Serba Serbi Manajemen Bisnis*. Graha Ilmu.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2016). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.
- Tika, P. (2014). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan*. Bumi Aksara.
- Uha, I. N. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Kencana.
- Utami, N. M. S., & Verawati, Y. (2019). Organization Culture as Determiner of Employee Performance Improvement with Work Motivation as Mediation Variable (A Study on Some Village Credit Institution (LPD) in Badung Regency-Bali). *International Journal of Sustainability, Education, and*

Global Creative Economic (IJSEGCE), 2(3), 161–175.

Valencia, J. C. N., Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2016). Studying the Links Between Organizational Culture, Innovation, and Performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41.

Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Perasada.

Zhang, H.-P., Kim, J.-K., Wang, H.-H., & Lee, Y.-K. (2018). The Effect of Intrapreneurship on the Organizational Performance: Focused on the Mediating Effects of Open Innovation (Focused on Small and Medium Enterprises in Busan). *Journal of Digital Convergence*, 16(3), 101–111.

LAMPIRAN – LAMPIRAN



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945
Jl. Imam Bonjol 161 Semarang

Semarang,.....2022

Hal : Kuesioner Penelitian

Kepada Yth.

Bapak /Ibu /Saudara/i Responden

Di tempat

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangani di bawah ini :

Nama : Dhinda Ayu Maharani

NIM : 191003611010431

Saat ini sedang melakukan penelitian dalam rangka penulisan tesis untuk menyelesaikan Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui **“Peningkatan Kinerja Organisasi melalui Inovasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Koperasi Simpan Pinjam di Kota Semarang)”**.

Semua informasi yang dikumpulkan hanya akan digunakan dalam penelitian ilmiah dan hanya ringkasan dari hasil analisis yang akan dilaporkan sesuai dengan etika ilmiah, maka segala informasi yang ada didalamnya akan dirahasiakan.

Demikian permohonan ini saya ajukan, atas kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

(Dhinda Ayu Maharani)

I. IDENTITAS RESPONDEN:

1. Nama :
2. Jenis kelamin : L / P (lingkari salah satunya)
3. Usia Anda saat ini : tahun.
4. Pendidikan Terakhir :
 - a. SLTA c. Sarjana
 - b. Diploma d. PascaSarjana
5. Masa Kerja : tahun

II. PETUNJUK PENGISIAN:

1. Jawablah pernyataan di bawah ini sesuai dengan pendapat bapak/ibu/saudara/i dan sesuai dengan keadaan yang dialami.
2. Pilihlah jawaban pernyataan dibawah ini dengan memberikan **tanda silang (X)** pada salah satu jawaban.
3. Jawaban yang tersedia berupa angka skala 1 – 5 yang mempunyai arti:.

Keterangan Nilai:

- 5 : SS (Sangat Setuju)**
4 : S (Setuju)
3 : KS (Kurang Setuju)
2 : TS (Tidak Setuju)
1 : STS (Sangat Tidak Setuju)

DAFTAR PERNYATAAN

Variabel Budaya Organisasi (X₁)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Peraturan yang dibuat dalam koperasi telah diterapkan dan berlaku untuk semua pengurus dan pengelola pada koperasi					
2.	Setiap pengurus dan pengelola memiliki kesempatan yang sama untuk memberikan ide atau pendapat mereka pada ketua koperasi					
3.	Setiap pengurus dan pengelola koperasi harus selalu mengutamakan sikap saling percaya antara satu dengan yang lain					
4.	Setiap pengurus dan pengelola harus memiliki sikap profesionalisme saat bekerja sehingga dapat menunjukkan kualitas dalam bekerja					

5.	Setiap pengurus dan pengelola dalam koperasi memiliki sikap jujur, patuh, dan etika dalam bekerja					
----	---	--	--	--	--	--

Variabel *Intrapreneurship* (X₂)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Setiap pengurus koperasi mampu memahami kondisi lingkungan persaingan yang terjadi saat ini					
2.	Setipa pengurus koperasi memiliki visi dalam bekerja dan dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaannya					
3.	Setiap pengurus koperasi mampu mendorong terbentuknya tim kerja yang solid					
4.	Setiap pengurus koperasi mampu untuk menciptakan ruang diskusi terbuka dengan sesama anggota					
5.	Setiap koperasi mampu menunjukkan kegigihan mereka dalam menyelesaikan tugas kerja					

Variabel Inovasi (Z)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Koperasi memiliki inovasi produk jasa yang semakin beragam sehingga semakin banyak pilihan bagi anggota dan calon anggotanya					
2.	Pengurus dan pengelola koperasi memiliki inovasi baru baik secara digital maupun manual dalam memberikan layanan kepada anggota dan calon anggotanya					
3.	Koperasi selalu berinovasi dalam menerapkan strategi pemasaran yang akan ditawarkan bagi anggota dan calon anggotanya					
4.	Koperasi memiliki inovasi yang baru dalam penerapan prosedur pengajuan pinjaman					
5.	Koperasi menerapkan inovasi pada sistem kerja yang lebih berfokus pada komputerisasi					

untuk memudahkan pengurus dan pengelola dalam bekerja					
---	--	--	--	--	--

Variabel Kinerja Organisasi (Y)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1.	Produktivitas kerja yang ditunjukkan oleh pengurus dan pengelola koperasi sudah baik sesuai dengan tuntutan kerja					
2.	Pengurus dan pengelola koperasi selalu berupaya untuk memberikan pelayanan yang berkualitas untuk anggota dan calon anggotanya					
3.	Respon yang ditunjukkan pengurus dan pengelola koperasi dalam mengenali kebutuhan anggota dan calon anggotanya akan pelayanan sudah optimal					
4.	Pengurus dan pengelola koperasi memiliki kemampuan dalam menangani setiap tugas kerja untuk kepentingan anggota dan calon anggotanya					
5.	Pengurus dan pengelola koperasi sudah memiliki tanggung jawab yang baik terhadap kebutuhan dan keinginan anggota dan calon anggotanya					

Lampiran 2

TABULASI DATA

No	Pendidikan	Usia	Pendidikan	Masa Kerja
1	Perempuan	39	Sarjana	11
2	Perempuan	51	Sarjana	4
3	Laki-laki	35	SMA	10
4	Perempuan	51	SMA	9
5	Perempuan	51	Pasca Sarjana	22
6	Perempuan	49	Sarjana	25
7	Laki-laki	54	Sarjana	32
8	Perempuan	45	SMA	12
9	Perempuan	32	SMA	6
10	Laki-laki	38	Sarjana	5
11	Perempuan	30	Diploma	2

No	Pendidikan	Usia	Pendidikan	Masa Kerja
12	Perempuan	38	SMA	9
13	Perempuan	37	Sarjana	4
14	Laki-laki	52	Sarjana	20
15	Perempuan	66	Sarjana	8
16	Laki-laki	43	Sarjana	8
17	Laki-laki	61	SMA	12
18	Perempuan	34	SMA	6
19	Laki-laki	46	Pasca Sarjana	19
20	Laki-laki	54	Sarjana	17
21	Laki-laki	40	Sarjana	15
22	Laki-laki	58	Diploma	18
23	Perempuan	52	Diploma	12
24	Perempuan	37	Sarjana	13
25	Laki-laki	39	Sarjana	16
26	Laki-laki	46	SMA	7
27	Laki-laki	50	Sarjana	17
28	Laki-laki	65	Diploma	20
29	Laki-laki	52	Diploma	27
30	Laki-laki	32	Pasca Sarjana	15
31	Perempuan	54	Sarjana	18
32	Perempuan	47	Sarjana	23
33	Perempuan	27	Diploma	4
34	Laki-laki	46	Sarjana	16
35	Laki-laki	21	Diploma	1
36	Perempuan	21	Diploma	2
37	Perempuan	49	Sarjana	25
38	Perempuan	31	Sarjana	5
39	Perempuan	40	Sarjana	12
40	Laki-laki	23	Diploma	1
41	Laki-laki	30	Sarjana	3
42	Laki-laki	33	Sarjana	3
43	Perempuan	28	Diploma	6
44	Perempuan	27	Sarjana	3
45	Perempuan	46	Sarjana	16
46	Laki-laki	36	Pasca Sarjana	2
47	Laki-laki	34	Pasca Sarjana	10
48	Perempuan	40	Sarjana	10
49	Laki-laki	41	Sarjana	10
50	Perempuan	26	Sarjana	3
51	Laki-laki	35	SMA	16

No	Pendidikan	Usia	Pendidikan	Masa Kerja
52	Perempuan	44	Sarjana	21
53	Perempuan	41	Pasca Sarjana	10
54	Laki-laki	56	Pasca Sarjana	30
55	Laki-laki	40	Sarjana	10
56	Laki-laki	37	Pasca Sarjana	9
57	Laki-laki	36	Sarjana	9
58	Laki-laki	32	Diploma	8
59	Perempuan	31	SMA	6
60	Laki-laki	48	Sarjana	23
61	Perempuan	31	Sarjana	6
62	Laki-laki	40	Sarjana	13
63	Laki-laki	23	SMA	3
64	Laki-laki	31	Sarjana	6
65	Laki-laki	33	Sarjana	8
66	Perempuan	28	Diploma	6
67	Laki-laki	27	Sarjana	4
68	Laki-laki	34	Sarjana	10
69	Laki-laki	46	SMA	18
70	Laki-laki	34	Sarjana	8
71	Laki-laki	40	Sarjana	10
72	Laki-laki	41	Sarjana	10
73	Perempuan	28	SMA	6
74	Laki-laki	35	SMA	16
75	Perempuan	44	Sarjana	21
76	Laki-laki	38	Sarjana	14
77	Laki-laki	30	SMA	8
78	Perempuan	26	Sarjana	3

No	X1 .1	X1 .2	X1 .3	X1 .4	X1 .5	X2 .1	X2 .2	X2 .3	X2 .4	X2 .5	Z. 1	Z. 2	Z. 3	Z. 4	Z. 5	Y. 1	Y. 2	Y. 3	Y. 4	Y. 5
1	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	5	5	4	4	4	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
7	5	5	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
8	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4

No	X1 .1	X1 .2	X1 .3	X1 .4	X1 .5	X2 .1	X2 .2	X2 .3	X2 .4	X2 .5	Z. 1	Z. 2	Z. 3	Z. 4	Z. 5	Y. 1	Y. 2	Y. 3	Y. 4	Y. 5
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
15	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
16	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5
17	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
18	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
19	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
21	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23	3	3	2	4	3	3	4	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
25	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
26	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
28	4	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
30	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
31	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
34	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
36	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	5	5	4	5
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
39	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
40	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
41	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
42	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3
44	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
45	3	5	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	3	2	3	3	4	3	2	2
46	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
47	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5
48	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
49	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4

No	X1 .1	X1 .2	X1 .3	X1 .4	X1 .5	X2 .1	X2 .2	X2 .3	X2 .4	X2 .5	Z. 1	Z. 2	Z. 3	Z. 4	Z. 5	Y. 1	Y. 2	Y. 3	Y. 4	Y. 5
50	3	5	5	5	5	4	3	2	3	2	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4
51	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5
52	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4
55	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3
56	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
57	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
61	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
62	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
64	4	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
65	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
69	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
70	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
71	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
73	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4
74	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
78	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Lampiran 3

HASIL OUTPUT DATA

Uji Valliditas

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.796
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	138.656
	df	10
	Sig.	.000

Component Matrix^a

Component
1

X1.1	.739
X1.2	.836
X1.3	.714
X1.4	.775
X1.5	.788

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.710
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	132.790
	df	10
	Sig.	.000

Component Matrix^a

Component
1

X2.1	.716
X2.2	.744
X2.3	.736
X2.4	.815
X2.5	.773

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.872
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	229.854
	df	10
	Sig.	.000

Component Matrix^a

Component
1

Z.1	.790
Z.2	.845
Z.3	.853
Z.4	.886
Z.5	.869

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.777
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	152.138
	df	10
	Sig.	.000

Component Matrix^a

	Component 1
Y.1	.705
Y.2	.733
Y.3	.758
Y.4	.858
Y.5	.813

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Uji Reliabilitas

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	17.7179	3.400	.601	.795
X1.2	17.5641	3.262	.698	.767
X1.3	17.6282	3.250	.569	.810
X1.4	17.3846	3.642	.618	.793
X1.5	17.4487	3.393	.637	.785

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	16.6026	3.853	.532	.787
X2.2	16.6026	3.541	.594	.769
X2.3	16.8205	3.370	.579	.775
X2.4	16.7051	3.691	.674	.753
X2.5	16.8077	3.144	.625	.762

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z.1	16.8846	4.623	.682	.896
Z.2	16.9231	4.072	.754	.881
Z.3	16.8974	4.093	.761	.880
Z.4	17.0256	3.999	.810	.868
Z.5	16.8846	4.337	.786	.875

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	17.3590	3.454	.553	.821
Y.2	16.8077	3.560	.584	.812
Y.3	17.2308	3.479	.615	.803
Y.4	17.1410	3.136	.739	.767
Y.5	17.1026	3.210	.672	.787

Frekuensi Responden

Jenis_Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	44	56.4	48.7	48.7
	Perempuan	34	43.6	51.3	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21.00	2	2.6	2.6	2.6
	23.00	2	2.6	2.6	5.1
	26.00	2	2.6	2.6	7.7
	27.00	3	3.8	3.8	11.5

28.00	3	3.8	3.8	15.4
30.00	3	3.8	3.8	19.2
31.00	4	5.1	5.1	24.4
32.00	3	3.8	3.8	28.2
33.00	2	2.6	2.6	30.8
34.00	4	5.1	5.1	35.9
35.00	3	3.8	3.8	39.7
36.00	2	2.6	2.6	42.3
37.00	3	3.8	3.8	46.2
38.00	3	3.8	3.8	50.0
39.00	2	2.6	2.6	52.6
40.00	6	7.7	7.7	60.3
41.00	3	3.8	3.8	64.1
43.00	1	1.3	1.3	65.4
44.00	2	2.6	2.6	67.9
45.00	1	1.3	1.3	69.2
46.00	5	6.4	6.4	75.6
47.00	1	1.3	1.3	76.9
48.00	1	1.3	1.3	78.2
49.00	2	2.6	2.6	80.8
50.00	1	1.3	1.3	82.1
51.00	3	3.8	3.8	85.9
52.00	3	3.8	3.8	89.7
54.00	3	3.8	3.8	93.6
56.00	1	1.3	1.3	94.9
58.00	1	1.3	1.3	96.2
61.00	1	1.3	1.3	97.4
65.00	1	1.3	1.3	98.7
66.00	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	12	15.4	15.4	15.4
	Pasca Sarjana	8	10.3	10.3	25.6
	Sarjana	43	55.1	55.1	80.8
	SMA	15	19.2	19.2	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Masa_Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	2.6	2.6	2.6
	2.00	3	3.8	3.8	6.4
	3.00	6	7.7	7.7	14.1
	4.00	4	5.1	5.1	19.2

5.00	2	2.6	2.6	21.8
6.00	8	10.3	10.3	32.1
7.00	1	1.3	1.3	33.3
8.00	6	7.7	7.7	41.0
9.00	4	5.1	5.1	46.2
10.00	9	11.5	11.5	57.7
11.00	1	1.3	1.3	59.0
12.00	4	5.1	5.1	64.1
13.00	2	2.6	2.6	66.7
14.00	1	1.3	1.3	67.9
15.00	2	2.6	2.6	70.5
16.00	5	6.4	6.4	76.9
17.00	2	2.6	2.6	79.5
18.00	3	3.8	3.8	83.3
19.00	1	1.3	1.3	84.6
20.00	2	2.6	2.6	87.2
21.00	2	2.6	2.6	89.7
22.00	1	1.3	1.3	91.0
23.00	2	2.6	2.6	93.6
25.00	2	2.6	2.6	96.2
27.00	1	1.3	1.3	97.4
30.00	1	1.3	1.3	98.7
32.00	1	1.3	1.3	100.0
Total	78	100.0	100.0	

Frekuensi Variabel

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	9.0	9.0	9.0
	4.00	47	60.3	60.3	69.2
	5.00	24	30.8	30.8	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	5.1	5.1	5.1

	4.00	41	52.6	52.6	57.7
	5.00	33	42.3	42.3	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.3	1.3	1.3
	3.00	6	7.7	7.7	9.0
	4.00	39	50.0	50.0	59.0
	5.00	32	41.0	41.0	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	35	44.9	44.9	44.9
	5.00	43	55.1	55.1	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	3.8	3.8	3.8
	4.00	34	43.6	43.6	47.4
	5.00	41	52.6	52.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	3.8	3.8	3.8
	4.00	50	64.1	64.1	67.9
	5.00	25	32.1	32.1	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	7.7	7.7	7.7
	4.00	44	56.4	56.4	64.1

	5.00	28	35.9	35.9	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	2.6	2.6	2.6
	3.00	9	11.5	11.5	14.1
	4.00	49	62.8	62.8	76.9
	5.00	18	23.1	23.1	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	5.1	5.1	5.1
	4.00	56	71.8	71.8	76.9
	5.00	18	23.1	23.1	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	3.8	3.8	3.8
	3.00	8	10.3	10.3	14.1
	4.00	47	60.3	60.3	74.4
	5.00	20	25.6	25.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Z.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	3.8	3.8	3.8
	4.00	51	65.4	65.4	69.2
	5.00	24	30.8	30.8	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Z.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.3	1.3	1.3

	3.00	6	7.7	7.7	9.0
	4.00	45	57.7	57.7	66.7
	5.00	26	33.3	33.3	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Z.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	8	10.3	10.3	10.3
	4.00	42	53.8	53.8	64.1
	5.00	28	35.9	35.9	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Z.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.3	1.3	1.3
	3.00	8	10.3	10.3	11.5
	4.00	49	62.8	62.8	74.4
	5.00	20	25.6	25.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Z.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	5.1	5.1	5.1
	4.00	49	62.8	62.8	67.9
	5.00	25	32.1	32.1	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	12	15.4	15.4	15.4
	4.00	50	64.1	64.1	79.5
	5.00	16	20.5	20.5	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	3.00	2	2.6	2.6	2.6
	4.00	27	34.6	34.6	37.2
	5.00	49	62.8	62.8	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	7.7	7.7	7.7
	4.00	52	66.7	66.7	74.4
	5.00	20	25.6	25.6	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.3	1.3	1.3
	3.00	3	3.8	3.8	5.1
	4.00	48	61.5	61.5	66.7
	5.00	26	33.3	33.3	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.3	1.3	1.3
	3.00	3	3.8	3.8	5.1
	4.00	45	57.7	57.7	62.8
	5.00	29	37.2	37.2	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

OUTPUT OLAH DATA PLS

Outer Loadings

	Budaya Organisasi	Inovasi	Intrapreneurship	Kinerja Organisasi
X1.1	0.768			
X1.2	0.826			
X1.3	0.707			
X1.4	0.778			
X1.5	0.770			

X2.1			0.731	
X2.2			0.767	
X2.3			0.730	
X2.4			0.795	
X2.5			0.758	
Y.1				0.708
Y.2				0.738
Y.3				0.773
Y.4				0.850
Y.5				0.798
Z.1		0.774		
Z.2		0.846		
Z.3		0.853		
Z.4		0.892		
Z.5		0.875		

Cross Loading

	Budaya Organisasi	Intrapreneurship	Inovasi	Kinerja Organisasi
X1.1	0.768	0.492	0.489	0.546
X1.2	0.826	0.332	0.418	0.407
X1.3	0.707	0.358	0.355	0.369
X1.4	0.778	0.311	0.455	0.498
X1.5	0.770	0.367	0.389	0.402
X2.1	0.475	0.731	0.569	0.534
X2.2	0.196	0.767	0.626	0.535
X2.3	0.369	0.730	0.495	0.547

X2.4	0.417	0.795	0.500	0.473
X2.5	0.406	0.758	0.446	0.538
Y.1	0.332	0.582	0.557	0.708
Y.2	0.444	0.556	0.593	0.738
Y.3	0.605	0.511	0.670	0.773
Y.4	0.484	0.573	0.684	0.850
Y.5	0.382	0.480	0.616	0.798
Z.1	0.345	0.444	0.774	0.545
Z.2	0.358	0.610	0.846	0.702
Z.3	0.457	0.598	0.853	0.668
Z.4	0.557	0.662	0.892	0.768
Z.5	0.594	0.637	0.875	0.720

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.829	0.837	0.879	0.594
Inovasi	0.903	0.913	0.928	0.721
Intrapreneurship	0.814	0.814	0.870	0.573
Kinerja Organisasi	0.832	0.837	0.882	0.600

Inner VIF Values

	Budaya Organisasi	Inovasi	Intrapreneurship	Kinerja Organisasi
Budaya Organisasi		1.313		1.484
Inovasi				2.234
Intrapreneurship		1.313		2.032
Kinerja Organisasi				

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Inovasi	0.552	0.540
Kinerja Organisasi	0.706	0.694

F Square

	Budaya Organisasi	Inovasi	Intrapreneurship	Kinerja Organisasi
Budaya Organisasi		0.131		0.066
Inovasi				0.478
Intrapreneurship		0.548		0.081
Kinerja Organisasi				

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

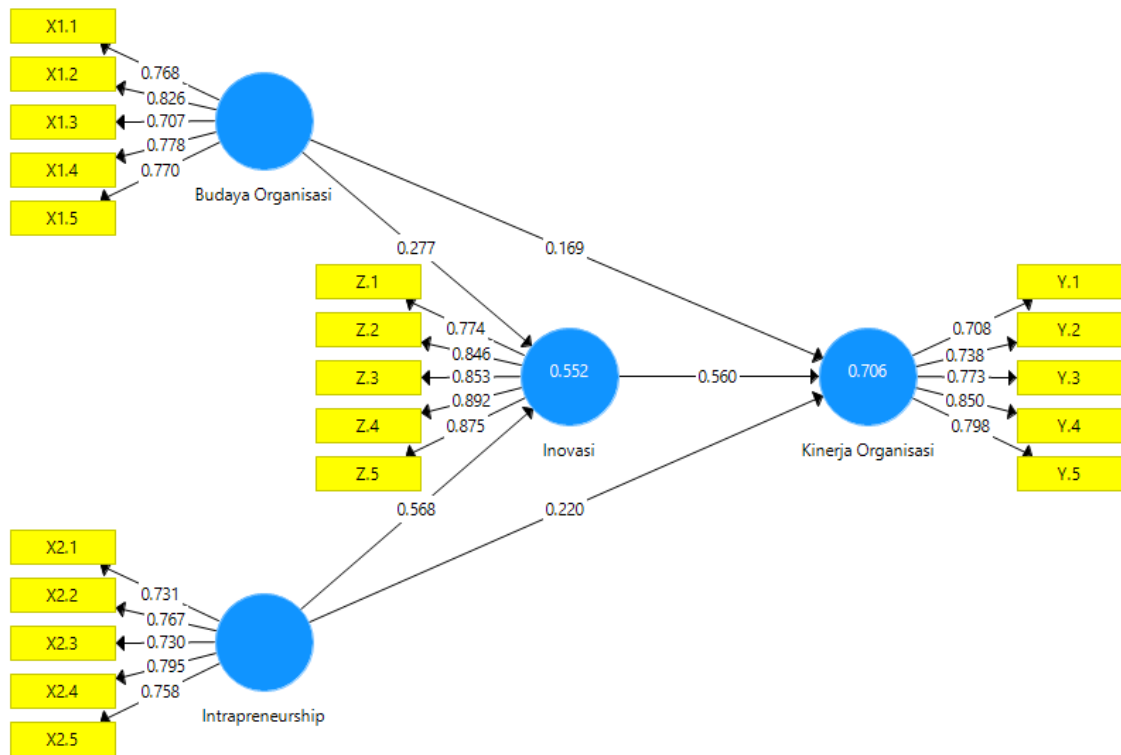
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Inovasi	0.277	0.279	0.103	2.686	0.007
Budaya Organisasi -> Kinerja Organisasi	0.169	0.181	0.078	2.160	0.031
Inovasi -> Kinerja Organisasi	0.560	0.550	0.098	5.701	0.000
Intrapreneurship -> Inovasi	0.568	0.574	0.093	6.102	0.000
Intrapreneurship -> Kinerja Organisasi	0.220	0.226	0.095	2.309	0.021

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Inovasi -> Kinerja Organisasi	0.155	0.155	0.065	2.383	0.018
Intrapreneurship -> Inovasi -> Kinerja Organisasi	0.318	0.314	0.071	4.502	0.000

Outer Model



Inner Model

