

MEMPERKUAT KINERJA INOVASI: PERAN BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI INTRINSIK, DAN BERBAGI PENGETAHUAN

Ignatius Soni Kurniawan¹, Yuliana Intan Pratiwi²

¹soni_kurniawan@ustjogja.ac.id, ²yulianaintan5@gmail.com

^{1,2}Program Studi Manajemen, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengetahui peran mediasi motivasi intrinsik dan berbagi pengetahuan pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja inovatif. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh Guru SMAN 1 Semin, Gunungkidul Yogyakarta. Penelitian menggunakan sampel jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik tidak berperan sebagai variabel pemediasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja inovatif. Budaya organisasi dapat berpengaruh langsung secara positif terhadap kinerja inovatif maupun tidak langsung melalui variabel berbagi pengetahuan.

Kata kunci: budaya organisasi, motivasi intrinsik, berbagi pengetahuan, kinerja inovatif.

ABSTRACT

This study aims to determine the mediating role of intrinsic motivation and knowledge sharing on the influence of organizational culture on innovative performance. The population in this study were all Teachers of SMAN 1 Semin, Gunungkidul Yogyakarta. Research using saturated samples. The results showed that intrinsic motivation did not play a role as a mediating variable in the influence of organizational culture on innovative performance. Organizational culture can have a positive direct effect on innovative performance or indirectly through knowledge sharing variables.

Keywords: *organizational culture, intrinsic motivation, knowledge sharing, innovative performance.*

PENDAHULUAN

Kondisi perubahan dalam lingkungan usaha menuntut organisasi yang telah mapan untuk mempertahankan diri dan mengejar pertumbuhan. Keadaan ini menunjukkan pentingnya strategi yang bergantung secara terus menerus dan konsisten pada perilaku inovatif di seluruh tingkat organisasi (Bednall, Rafferty, Shipton, Sanders, & Jackson, 2018). Kinerja inovasi adalah tanggung jawab seluruh anggota organisasi, namun studi dari Covin & Slevin (1989) dan Sieger, Zellweger, & Aquino (2013) hanya memfokuskan pada perilaku inovatif dan disposisi dari manajer puncak atau pemilik perusahaan. Hal ini mengabaikan fakta bahwa anggota organisasi di semua tingkat organisasi berpotensi dapat berkontribusi untuk kewirausahaan dan inovasi dalam suatu perusahaan (Ireland, Covin, & Kuratko, 2009)

De Jong & Den Hartog (2010) mencatat bahwa studi awal difokuskan terutama pada generasi ide-ide kreatif, namun para peneliti juga telah menyerukan agar ruang lingkungannya diperluas dan perhatian ilmiah lebih ditujukan untuk implementasi ide-ide (Mumford, 2003). Sejalan dengan ini, perilaku inovatif saat ini biasanya dilihat untuk mencakup serangkaian perilaku yang luas yang terkait dengan generasi ide, menciptakan dukungan untuk mereka, dan membantu implementasinya (Janssen, 2000).

Menggunakan pengajar di Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 1 Semin Gunung Kidul Yogyakarta sebagai populasi, penelitian ini menguji anteseden dari kinerja inovatif yang pada masa pandemi Covid 19 mengalami transformasi metode pembelajaran dari luring ke daring. Perilaku inovatif oleh pegawai dianggap sangat penting untuk inovasi berkelanjutan atas perubahan lingkungan, perbaikan dan

kewirausahaan (De Jong & Den Hartog, 2010) dengan demikian penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis prediktor dari kinerja inovasi di instansi pendidikan.

Anteseden kinerja inovasi yang telah diteliti sebelumnya antara lain budaya organisasi (Kusumawardani, 2018), motivasi intrinsik (Ruan, Hong, & Jin, 2010), dan berbagi pengetahuan (Zhao, Jiang, Peng, & Hong, 2020). Budaya organisasi dapat menghidupi kegiatan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dalam kegiatan operasional kerja sehari-hari (Poul, Khanlarzadeh, & Samiei, 2016). Kinerja inovasi dapat terbangun bila anggota organisasi memiliki kohesivitas dan resiprositas untuk saling berbagi informasi dalam memecahkan masalah kerja. Rekan kerja dan atasan memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja, yaitu melalui bentuk kegiatan berbagi pengetahuan (Goo, Choi, & Choi, 2019). Demikian juga motivasi intrinsik merupakan kecenderungan spontan orang untuk menjadi ingin tahu dan tertarik, untuk mencari tantangan dan untuk melatih dan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka, bahkan tanpa adanya penghargaan yang dapat dipisahkan secara operasional (Di Domenico & Ryan, 2017) yang mengarah pada perilaku inovatif.

TINJAUAN LITERATUR

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai dan keyakinan yang membentuk perilaku karyawan dalam suatu organisasi (Eskiler, Ekici, Soyer, & Sari, 2016). Budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja, *turnover* karyawan, dan kinerja organisasi secara menyeluruh (Khan, Nawaz, Aleem, & Hamed, 2012). Budaya organisasi bekerja seperti perekat dalam mempersatukan karyawan dan organisasi, sekaligus menghasilkan perilaku kerja yang positif dan inovatif (Khan et al., 2012). Budaya organisasi memiliki fungsi yang dapat diterapkan setiap organisasi, memiliki peran menciptakan perbedaan antar organisasi, menjadi identitas, mempengaruhi

komitmen dan ketertarikan individu dalam organisasi, mendorong sistem sosial yang membantu mengikat kebersamaan serta pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian terhadap sikap dan perilaku karyawan (Eskiler et al., 2016).

Motivasi Intrinsik

Motivasi kerja merupakan kondisi yang menggerakkan guru untuk mampu mencapai tujuan atau kondisi yang mampu membangkitkan dan memelihara perilaku (Awe, Dantes, & Lasmawan, 2014). Legault (2020) berpendapat bahwa motivasi menjadi sumber kekuatan yang energik untuk mendorong usaha kerja, dalam menentukan arah, intensitas, dan kegigihan dalam diri seorang guru. Worthley, MacNab, Brislin, Ito, & Rose (2009) menyatakan bahwa motivasi dapat diartikan sebagai bagian integral dari hubungan/industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, pengarahan serta mengontrol sumber daya manusia dalam suatu perusahaan baik publik maupun swasta. Sedangkan Dysvik & Kuvaas (2008) berpendapat bahwa teori motivasi intrinsik berfokus pada kepuasan kebutuhan untuk otonomi, kompetensi dan keterkaitan, atau karakteristik desain kerja yang mengarah pada keadaan psikologis produktif.

Motivasi intrinsik merupakan dorongan dari dalam diri individu, misalnya karena merasa tertantang dengan tuntutan pekerjaan. Sedangkan motivasi ekstrinsik merupakan dorongan yang timbul akibat dari stimulan eksternal, seperti tawaran insentif bila mencapai kinerja yang lebih tinggi. Tujuan motivasi intrinsik diantaranya peningkatan pada prestasi kerja, disiplin kerja, gairah dan semangat kerja, produktivitas dan efisiensi, rasa tanggungjawab, rasa loyal, serta mengubah perilaku yang sesuai dengan keinginan organisasi (Fischer, Malycha, & Schafmann, 2019).

Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan memiliki aspek-aspek seperti sikap, norma subyektif,

dan persepsi kontrol perilaku (Tohidinia & Mosakhani, 2010) dalam suatu organisasi sebagai proses pertukaran pengetahuan sehingga menciptakan pengetahuan baru (Hoof & Ridder, 2004). Berbagi pengetahuan menjadi alat bagi organisasi dalam rangka menghasilkan kreativitas dan inovasi (Wang & Noe, 2010). Berbagi pengetahuan adalah aktivitas yang berpusat pada pengetahuan dan metode utama dimana individu menukar pengetahuan untuk memperkaya modal pengetahuan organisasi dan menciptakan keunggulan kompetitif organisasi (Wang & Noe, 2010). Berbagi pengetahuan merupakan sebuah informasi yang tersedia untuk karyawan lain dalam organisasi, informasi diubah dan diperbarui menjadi bentuk baru, dan menjadi elemen berharga (Charterina, Landeta, & Basterretxea, 2018). Dimensi proses berbagi pengetahuan antara lain memberikan pengetahuan (*knowledge donating*) yang dimiliki sebagai modal intelektual kepada orang lain melalui komunikasi antar individu, serta dimensi mencari dan mengumpulkan pengetahuan (*knowledge collecting*) dengan berkonsultasi atau bertanya kepada orang lain (Hoof & Ridder, 2004). Berbagi pengetahuan merupakan bentuk pertukaran sosial.

Kinerja Inovatif

Kinerja atau prestasi kerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari pekerjaan yang telah dilakukan dalam periode waktu tertentu (Opatha, 2019). Kinerja karyawan memiliki pengaruh terhadap kontribusi karyawan pada organisasi seperti kuantitas keluaran, kualitas keluaran, jangka waktu keluaran, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif (Yin, 2017). Mamun, Mohiuddin, Fazal, & Ahmad (2006) menyatakan acuan standar kinerja karyawan meliputi *output* utama organisasi sekolah, efisiensi yang mengacu pada penggunaan sumber daya langka yang dilakukan organisasi sekolah, kepuasan yang mengacu pada keberhasilan organisasi sekolah dalam memenuhi kebutuhan semua pihak yang terlibat, serta adaptasi yang

mengacu pada ukuran tanggapan organisasi sekolah terhadap perubahan. Kompetensi juga harus dimiliki oleh tenaga pendidik yang berupa kompetensi: pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional (Judiani, 2011). Perilaku inovatif didefinisikan sebagai memunculkan ide-ide baru dan bekerja untuk mengimplementasikannya (Ahuja, Lampert, & Tandon, 2008).

Pengembangan Hipotesis

Budaya organisasi memfasilitasi karyawan untuk terus berkerja dengan baik. Budaya organisasi menjadi pemicu individu untuk menghidupkan motivasi intrinsik Novziransyah (2017). Sekolah dengan budaya organisasi yang tidak kondusif seperti pembiaran indiscipliner, inefisiensi waktu dan mentoleransi kemalasan akan mengarah pada kinerja yang lamban dan cenderung tidak terarah yang memberikan iklim yang menurunkan semangat kerja dan ketidakpedulian terhadap nasib organisasi. Hal ini mengarah pada pernyataan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi intrinsik. Kusumawardani (2018) membuktikan bahwa budaya organisasi merupakan variabel yang berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan, demikian juga Siregar, Lumbanraja, & Absah (2019).

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik.

Berbagi pengetahuan akan membantu meningkatkan keterampilan individu. Guru dapat menceritakan pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya sehingga memberdayakan individu yang menjadi penerima pengetahuan. Terlebih pada metode pembelajaran daring maka guru diwajibkan mencari dan membagikan informasi kepada rekan kerja dan siswa agar pembelajaran tetap berjalan lancar. Oktaviani & Sembiring (2016), membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan atau penurunan kegiatan berbagi pengetahuan. Attar, Kang, & Sohaib (2018) mengajukan proposisi budaya

organisasi sebagai anteseden dari berbagi pengetahuan. Penelitian terdahulu dari Al-Alawi, Al-Marzooqi, & Mohammed (2007), Ajmal & Kekale (2012), Kathiravelu, Mansor, Ramayah, & Idris (2014) dan Poul et al. (2016) menyatakan anteseden budaya organisasi pada berbagi pengetahuan.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap berbagi pengetahuan.

Motivasi intrinsik yang muncul dari dalam diri individu muncul dari pekerjaan itu sendiri. Permasalahan di dunia kerja mendorong individu untuk memecahkannya dan melakukan terobosan inovasi. Seorang guru memerlukan kinerja inovatif untuk mengembangkan proses pembelajaran agar peserta didik dapat mengikuti sistem pendidikan yang baru (Fischer et al., 2019). Permasalahan yang dihadapi guru dalam keseharian seringkali tidak dapat dipecahkan dengan cara atau metode yang sama, guru dengan demikian perlu menemukan cara baru atau inovasi agar permasalahan tersebut terselesaikan. Contohnya, guru yang dihadapkan pandemi Covid 19 tidak bisa bertatap muka langsung akan mempelajari teknologi informasi sebagai hal baru untuk mencapai pengajaran yang berkualitas. Auger & Woodman, (2016) mengajukan proposisi bahwa motivasi intrinsik terkait dengan kreatifitas. Ruan, Hong, & Jin (2010) menyatakan pengaruh positif motivasi (ekstrinsik dan intrinsik) pada perilaku inovasi pekerja.

H3: Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi.

Individu yang mempunyai pengetahuan lebih dari individu lain dapat membagikan pengetahuannya guna mencapai tujuan bersama. Proses berbagi pengetahuan dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Dukungan rekan kerja memfasilitasi lingkungan kerja menjadi menyenangkan. Goo et al. (2019) berpendapat, hubungan sosial tempat kerja dapat menjadi kontribusi terhadap kepuasan kerja, produktivitas, dan kesejahteraan

karyawan. Dukungan rekan kerja mengacu pada rekan yang saling membantu dalam tugas mereka saat dibutuhkan, berbagi pengetahuan dan keahlian, serta memberikan dorongan serta dukungan (Lin, Wong, & Ho, 2015). Riset terdahulu membuktikan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi (Jantunen, Puumalainen, & Hurmelinna-Laukkanen, 2008; Wang & Wang, 2012; Maulana, Sularso, & Titisari, 2018; Zhao, Jiang, Peng, & Hong, 2020).

H4: Berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja inovatif.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini menggunakan semua Pegawai Negeri Sipil Guru SMAN 1 Semin. Jumlah sampel yang digunakan 60 responden karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Pengukuran mengadaptasi instrumen yang ada, meliputi kinerja inovatif (Judiani, 2011) motivasi intrinsik (Luthans & Youssef, 2007), berbagi pengetahuan (Wang & Noe, 2010), dan budaya organisasi (Eskiler et al., 2016) dengan skala likert 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 5 (sangat setuju).

HASIL PEMBAHASAN

Item dinyatakan valid apabila r -hitung $>$ r -tabel ($df = 60 - 2$, $df = 58$, $\alpha 5\%$) yaitu 0.2144. Berdasarkan pengujian diketahui r -hitung budaya organisasi (0.335 s.d. 0.606), motivasi intrinsik (0.432 s.d. 0.662), berbagi pengetahuan (0.416 s.d. 0.691), dan kinerja inovatif (0.536 s.d. 0.790) $>$ 0.2144, maka semua butir pernyataan pada penelitian ini dinyatakan valid dan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian. Sedangkan *Cronbach's Alpha* budaya organisasi (0.747), motivasi intrinsik (0.821), berbagi pengetahuan (0.791), dan kinerja inovatif (0.862) $>$ 0.60 maka instrumen ini reliabel.

Karakteristik responden (lihat Tabel 1) menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah perempuan (55%). Mayoritas berusia $>$ 50 tahun (58.3%). Responden dengan

tingkat pendidikan terbanyak adalah S-1 (86.7%). Mayoritas menyatakan telah menikah (95%). Mayoritas masa kerja yang dimiliki >20 tahun (48.3%), berdasar status kepegawaian 100% adalah Pegawai Negeri Sipil.

Tabel 1. Karakteristik Responden

	Kategori	Jumlah	(%)
Jender	Laki-laki	27	45
	Perempuan	33	55
	<30 tahun	6	10
	31-40 tahun	4	6.7
	41-50 tahun	15	25
Pendidikan Terakhir	>50 tahun	35	58.3
	SMA/ sederajat	1	1.7
	Diploma	2	3.3
	S1	52	86.7
Status Pernikahan	Pascasarjana	5	8.3
	S2/S3		
	Menikah	57	95
	Belum Menikah	3	5
Lama Kerja	<2 tahun	2	3.3
	2-5 tahun	5	8.3
	6-10 tahun	1	1.8
	11-15 tahun	6	10
	16-20 tahun	17	28.3
	>20 tahun	29	48.3
Status kerja	PNS	60	100

Sumber: data primer diolah, 2021.

Uji asumsi klasik (lihat Tabel 2) menunjukkan pada ketiga model regresi, data residual terdistribusi normal (*Monte Carlo Sig. 2-tailed* > 0.05). Uji *Park* menyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas (*Park test, p* > 0.05). Multikolonieritas tidak terjadi pada model regresi 3 dengan *tolerance* > 0.10 dan *VIF* < 10.

Tabel 2. Tabel Asumsi Klasik

Ind	Dep	Norm. Sig. 2-tail.	Hetero. Sig.	Multikol. Tol.	VIF
BO	MI	0.100	0.197		
BO	BP	0.276	0.063		
BO			0.176	0.560	1.785
MI	KI	0.234	0.283	0.535	1.869
BP			0.250	0.394	2.538

Ket. BO=Budaya Organisasi, MI=Motivasi Intrinsik; BP=Berbagi Pengetahuan; KI=Kinerja Inovasi.

Sumber: data primer diolah, 2021.

Pengujian Hipotesis

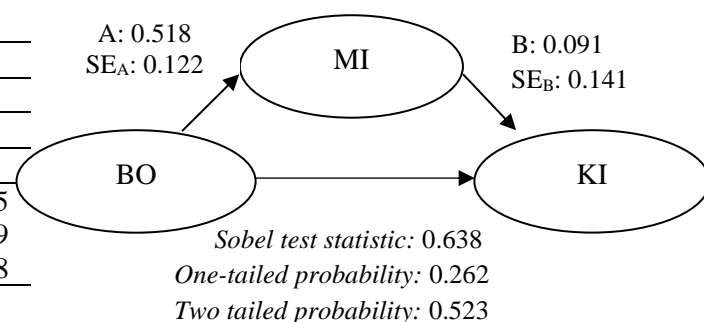
Tabel 3 menunjukkan hasil uji hipotesis. Dilihat dari tabel tersebut, pengujian H1, H2, dan H4 diterima dengan nilai *sig.* < 0.05, sedangkan H3 tidak diterima *sig.* > 0.05. Meskipun pada penelitian ini tidak dihipotesiskan, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja inovasi ditemukan signifikan (*sig.* < 0.05). Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi intrinsik sebesar 22.3%, budaya organisasi terhadap berbagi pengetahuan sebesar 42.8%, sedangkan motivasi intrinsik dan berbagi pengetahuan terhadap kinerja inovatif sebesar 53.5%.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis

	Ind.	Dep.	Unst. Coeff. B Error		Sig.	Adj. R ²
H1	BO	MI	0.518	0.122	0.000	0.223
H2	BO	BP	0.448	0.067	0.000	0.428
H3	MI	KI	0.437	0.136	0.002	0.600
H4	BP		0.859	0.240	0.001	

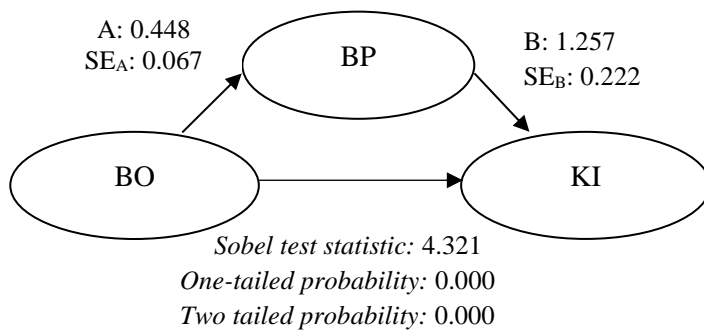
Sumber: Data primer diolah, 2021.

Hasil perhitungan *Sobel test* (Gambar 1) menunjukkan nilai *one tailed probability* sebesar 0.262 dengan tingkat signifikansi 5%, motivasi intrinsik tidak memediasi budaya organisasi terhadap kinerja inovatif. Pengujian mediasi kedua (Gambar 2) menunjukkan nilai *one tailed probability* sebesar 0.000 dengan tingkat signifikansi 5%, dapat dinyatakan bahwa berbagi pengetahuan mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja inovatif.



Sumber: data primer diolah, 2021.

Gambar 1. Model Mediasi 1



Sumber: data primer diolah, 2021.

Gambar 2. Model Mediasi 2

Pembahasan

Hasil pengujian mendukung H1. Penelitian pada Guru SMAN 1 Semin Yogyakarta menghasilkan temuan bahwa budaya organisasi mampu memberikan pengaruh positif terhadap motivasi intrinsik. Temuan ini mendukung penelitian terdahulu dari Kusumawardani (2018) dan Siregar et al. (2019). Nilai indikator budaya organisasi yang tertinggi adalah dukungan pimpinan dalam penyelesaian pekerjaan (rerata=4.43) dan nilai terendah pada pernyataan bertanggungjawab menyelesaikan pekerjaan tuntas (rerata=4.22). Sebagian besar responden adalah individu yang telah memahami dan turut membentuk budaya organisasi, hal ini dapat dilihat pada lama kerja responden 6 tahun ke atas mencapai 88,4%. Budaya organisasi di sekolah telah diinternalisasi dan mampu membangun semangat kerja untuk mempertahankan reputasi kualitas sekolah.

Temuan penelitian pada H2 menemukan dukungan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Al-Alawi, Al-Marzooqi, & Mohammed (2007), demikian juga Ajmal & Kekale (2012), Kathiravelu, Mansor, Ramayah, & Idris (2014) dan Poul et al. (2016), serta Oktaviani & Sembiring (2016). Item berbagi pengetahuan dalam penelitian ini yang dinilai tertinggi adalah berbagi pengalaman dengan atasan (rerata= 4.32), hal ini dapat diterima karena berdasar usia responden, 58,3% telah berusia diatas 50 tahun,

menunjukkan responden sarat dengan pengalaman. Semakin usia bertambah, semakin pengalaman kerja memiliki kecenderungan bertambah. Sedangkan nilai terendah sebesar 3.97 pada pernyataan ada sistem terstruktur berbagi pengetahuan dari pimpinan atas sampai bawahan. Rendahnya nilai ini dapat terjadi karena anggota populasi memiliki masa kerja yang sudah lama (mayoritas diatas 6 tahun) yang membentuk keakraban sehingga anggota organisasi dapat berkomunikasi seperti anggota keluarga tanpa harus melalui jalur terstruktur, khususnya pada komunikasi lisan. Bentuk kerjasama yang diciptakan sesama rekan kerja guru dapat berjalan dengan baik karena telah saling berinteraksi dalam masa kerja yang lama, sehingga berbagi pengetahuan dengan sesama rekan kerja berjalan mengalir dalam budaya yang mereka bangun bersama.

Pengujian H3 menyatakan bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif. Indikator dari motivasi intrinsik yang paling tinggi terdapat pada item bersemangat meningkatkan kinerja karena pelatihan (rerata= 4.08) sedangkan nilai terendah terdapat pada item tanggungjawab yang diberikan membuat tertantang bekerja lebih baik (rerata=3.82). Hasil penelitian ini tidak mendukung riset terdahulu dari Ruan, Hong, & Jin (2010), namun temuan ini mirip hasil penelitian yang dilakukan oleh Muslich (2012) bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap kinerja. Diduga motivasi intrinsik tidak mempengaruhi kinerja inovasi karena pembelajaran daring yang masih dalam tahap awal sehingga dampaknya terhadap kinerja inovatif belum dapat diperoleh secara utuh.

Temuan penelitian ini memberikan dukungan bagi H4, bahwa meningkatnya kegiatan berbagi pengetahuan semakin meningkatnya kinerja inovatif yang dirasakan. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu (Jantunen, Puumalainen, & Hurmelinna-Laukkanen, 2008; Wang & Wang, 2012; Maulana, Sularso, & Titisari, 2018; Zhao, Jiang, Peng, & Hong, 2020).

Indikator kinerja inovatif dalam penelitian ini yang dinilai dengan *mean* tertinggi (4,08) adalah mampu mengembangkan potensi siswa dengan metode inovatif. Sedangkan nilai terendah (3,70) pada item mampu menyelesaikan semua tugas tambahan yang diberikan.

Hasil uji *Sobel test* menunjukkan bahwa motivasi intrinsik bukanlah mediasi dari pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja inovasi. Lebih lanjut ada konfirmasi variabel berbagi pengetahuan sebagai pemediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja inovatif. Namun demikian juga ditemukan budaya organisasi secara langsung mempengaruhi kinerja inovatif (Tabel 3). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa variabel budaya organisasi sangat penting di SMAN 1 Semin Gunungkidul Yogyakarta. Budaya organisasi dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Budaya organisasi dapat meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan yang untuk selanjutnya peningkatan berbagi pengetahuan dapat meningkatkan kinerja inovasi. Demikian pula, budaya organisasi dapat berpengaruh langsung secara positif pada kinerja inovatif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Temuan penelitian menyatakan motivasi intrinsik tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja inovatif. Variabel berbagi pengetahuan merupakan mediator pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja inovatif. Temuan berimplikasi manajerial, bahwa pimpinan sekolah dapat meningkatkan indikator budaya organisasi yang masih rendah yaitu menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas. Peningkatan perwujudan budaya organisasi akan mendorong peningkatan motivasi intrinsik, berbagi pengetahuan, dan kinerja inovasi. Penelitian kedepan perlu mengarahkan secara khusus pada kinerja pembelajaran daring. Pelatihan digital seringkali digunakan untuk mendorong kinerja (Kusumawardhani, Kurniawan, & Ningrum, 2020), terutama karena kebutuhan siswa akan pembelajaran kewirausahaan *online* (Kurniawan, 2018). Penelitian ke

depan juga perlu memahami pengaruh usia dan masa kerja pada kinerja inovasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahuja, G., Lampert, C. M., & Tandon, V. (2008). 1 Moving Beyond Schumpeter: Management Research on the Determinants of Technological Innovation. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 1–98. <https://doi.org/10.1080/19416520802211446>
- Ajmal, M. M., & Kekale, T. (2012). Role of Organisational Culture for Knowledge Sharing in Project Environments. *SSRN Electronic Journal*, (May). <https://doi.org/10.2139/ssrn.1609889>
- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. In *Journal of Knowledge Management* (Vol. 11). <https://doi.org/10.1108/13673270710738898>
- Attar, M. M., Kang, K., & Sohaib, O. (2018). Organisational culture, knowledge sharing and intellectual capital: Directions for future research. *Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018: Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020*, 9(1), 852–857. <https://doi.org/10.11648/j.ijber.20200901.12>
- Auger, P., & Woodman, R. W. (2016). Creativity and Intrinsic Motivation: Exploring a Complex Relationship. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 342–366. <https://doi.org/10.1177/0021886316656973>
- Awe, E. Y., Dantes, N., & Lasmawan, I. W. (2014). Hubungan antara kualifikasi akademik kompetensi, motivasi kerja dengan kinerja guru sekolah dasar (SD) di Kecamatan Bajawa Kabupaten Ngada. *E-Journal Program*

- Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Pendidikan Dasar*, 4(1), 1–13.
- Bednall, T. C., Rafferty, A. E., Shipton, H., Sanders, K., & Jackson, C. J. (2018). Innovative Behaviour: How Much Transformational Leadership Do You Need? *British Journal of Management*, 29(4), 796–816. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>
- Charterina, J., Landeta, J., & Basterretxea, I. (2018). Mediation effects of trust and contracts on knowledge-sharing and product innovation: Evidence from the European machine tool industry. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 274–293. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2017-0030>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. Retrieved from file:///C:/Users/Ichiyanagi/Downloads/Strategic_Management_of_Small_.pdf
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Di Domenico, S. I., & Ryan, R. M. (2017). The emerging neuroscience of intrinsic motivation: A new frontier in self-determination research. *Frontiers in Human Neuroscience*, 11(March), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2017.00145>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation, and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138–157. [https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-](https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-1468-)
- Eskiler, E., Ekici, S., Soyer, F., & Sari, I. (2016). The relationship between organizational culture and innovative work behavior for sports services in Tourism enterprises. *Physical Culture and Sport, Studies and Research*, 69(1), 53–64. <https://doi.org/10.1515/pcssr-2016-0007>
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>
- Goo, W., Choi, Y., & Choi, W. (2019). Coworkers' organizational citizenship behaviors and employees' work attitudes: The moderating roles of perceptions of organizational politics and task interdependence. *Journal of Management and Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.26>
- Hoof, V. van den, & Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 19–46.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 287–302.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2008). Knowledge sharing and innovation performance. *Journal of Information and Knowledge Management*, 7(3), 187–195. <https://doi.org/10.1142/S02196492080>

- 02056
 Judiani, S. (2011). Kreativitas dan kompetensi guru sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 17(1), 56–69.
<https://doi.org/10.24832/jpnk.v17i1.7>
- Kathiravelu, S. R., Mansor, N. N. A., Ramayah, T., & Idris, N. (2014). Why Organisational Culture Drives Knowledge Sharing? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 119–126.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.656>
- Khan, A. H., Nawaz, M. M., Aleem, M., & Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2697–2705.
<https://doi.org/10.5897/AJBM11.2222>
- Kurniawan, I. S. (2018). Analisis pengaruh penggunaan instagram, pengalaman praktik kewirausahaan, dan hasil belajar kewirausahaan terhadap minat berwirausaha online. *Akmenika*, 15(2), 135–146. Retrieved from <https://journal.upy.ac.id/index.php/akmenika/article/view/1003>
- Kusumawardani, L. (2018). Budaya Organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 2(2), 159–166.
<https://doi.org/10.26740/bisma.v2n2.p159-166>
- Kusumawardhani, R., Kurniawan, I. S., & Ningrum, N. K. (2020). Pelatihan Pemasaran Digital dan Manajemen Usaha Untuk Akselerasi Kinerja UKM Pengrajin Bambu di Desa Tirtoadi, Mlati, Sleman. *Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 5(1), 11–17.
- Legault, L. (2020). Encyclopedia of personality and individual differences. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, (November 2016), 1–4.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8>
- Lin, J. H., Wong, J. Y., & Ho, C. H. (2015). The role of work-to-leisure conflict in promoting frontline employees' leisure satisfaction: Examining the job demand-control-support model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1539–1555. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0155>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349.
<https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Mamun, A. Al, Mohiuddin, M., Fazal, S. A., & Ahmad, G. Bin. (2006). Effect of entrepreneurial and market orientation on consumer engagement and performance of manufacturing SMEs. *Management Research Review*, 41(1), 133–147.
- Maulana, F., Sularso, R. A., & Titisari, P. (2018). Analisis pengaruh knowledge sharing dalam penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 Terhadap kinerja inovasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(1), 57–69.
<https://doi.org/10.26905/jmdk.v6i1.2045>
- Mumford, M. D. (2003). Where Have We Been, Where Are We Going? Taking Stock in Creativity Research. *Creativity Research Journal*, 15(2–3), 107–120.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2003.9651403>
- Muslich, B. (2012). Analisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di PT. Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4), 799–810.
- Novziransyah, N. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (PERSERO) kantor wilayah Sumatera Utara Medan. *Jurnal JUMANTIK*, 2(1), 13–25.
- Oktaviani, T. S., & Sembiring, J. (2016).

- Pengaruh faktor-faktor budaya organisasi terhadap implementasi knowledge sharing di kantor distribusi PT Perusahaan Listrik Negara (persero) distribusi Jawa Barat. *E-Proceeding of Management*, 3(3), 3131–3138.
- Opatha, H. H. D. N. P. (2019). The case for teaching human resource management in management education: 13 common reasons. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 9(2), 15–38. <https://doi.org/10.4038/sljhrm.v9i2.5653>
- Poul, S., Khanlarzadeh, F., & Samiei, V. (2016). The impact of organizational culture on knowledge sharing. *International Review*, (3–4), 9–24. <https://doi.org/10.5937/intrev1604009p>
- Ruan, A., Hong, W., & Jin, J. (2010). The impact of motivation on employee innovative behavior and the disparity analysis: An empirical study of Zhejiang Province in China. *5th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, ICMIT2010*, (December), 652–657. <https://doi.org/10.1109/ICMIT.2010.5492741>
- Sieger, P., Zellweger, T., & Aquino, K. (2013). Turning Agents into Psychological Principals: Aligning Interests of Non-Owners through Psychological Ownership. *Journal of Management Studies*, 50(3), 361–388. <https://doi.org/10.1111/joms.12017>
- Siregar, I. P., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2019). *The Influence of Organizational Culture and Individual Characteristics on Performance With Intrinsic Motivation as Intervening Variable in Employees at the Marketing Division of PT Bank Mandiri (Persero) TBK, Medan Imam Bonjol Area*. 6(February), 46–57.
- Tohidinia, Z., & Mosakhani, M. (2010). Knowledge sharing behaviour and its predictors. *Industrial Management and Data Systems*, 110(4), 611–631. <https://doi.org/10.1108/02635571011039052>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Human Resource Management Review Knowledge sharing : A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Worthley, R., MacNab, B., Brislin, R., Ito, K., & Rose, E. L. (2009). Workforce motivation in Japan: An examination of gender differences and management perceptions. *International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1503–1520. <https://doi.org/10.1080/09585190902983421>
- Yin, N. (2017). The influencing outcomes of job engagement: An interpretation from the social exchange theory. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(5), 873–889. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2017-0054>
- Zhao, S., Jiang, Y., Peng, X., & Hong, J. (2020). Knowledge sharing direction and innovation performance in organizations: Do absorptive capacity and individual creativity matter? *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0244>