**PENGARUH MOTIVASI INSTRINSIK DAN KOMPETENSI KARYAWAN TERHADAP KEMAMPUAN BERINOVASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN**

**Studi Pada Perum BULOG Divre Jawa Tengah**

Ernita Permatasari

Wahyudi

Raharjo

Program Studi Magister Manajemen

Universitas Diponegoro

**ABSTRAK**

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh motivasi instrinsik dan kompetensi karyawan terhadap kemampuan berinovasi dan dampaknya pada kinerja karyawan. Masalah penelitian adalah bagaimana meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi instrinsik dan kompetensi karyawandengan dimediasi kemampuan berinovasi?

Populasi penelitian ini adalah pegawai Perum BULOG Divre Jawa Tengah sejumlah 133 responden. Analisis regressi yang dijalankan dengan perangkat lunak *structural equation modelling (SEM)*, digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi instrinsik dan kompetensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan berinovasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa motivasi instrinsik berpengaruh signifikan terhadap kemampuan berinovasi; kompetensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan berinovasi; motivasi instrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; kompetensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; dan kemampuan berinovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemampuan berinovasi mampu memediasi pengaruh motivasi instrinsik, kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan.

# *Kata Kunci: motivasi instrinsik, kompetensi karyawan, kemampuan berinovasi, dan kinerja karyawan*

1. **PENDAHULUAN**

**1.1. Latar Belakang Masalah**

 Sebagai organisasi pemerintah berupa Perusahaan Umum (Perum), BULOG tidak hanya melayani masyarakat dengan kegiatan PSO (*Public Service Obligation*) saja namun juga melakukan kegiatan usaha yang memberikan keuntungan bagi perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penting dalam menghadapi persaingan dengan dunia usaha.

Pegawai berperan penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Pegawai dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Pegawai memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Pegawai yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya,sebaliknya, pegawai yang kepuasan kerjanya rendah cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan tidak serius. (As’ad, 1998).

Sejalan dengan hal di atas Robbins (2001) juga mengatakan bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan. Poh dan Zi, (2011) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi.

Kemampuan berinovasi adalah proses dimana para individu mampu bekerja dengan daya inovasi yang kuat dengan mengkomunikasikan modal intelektual yang dimiliki seseorang kepada yang lainnya. Kemampuan berinovasi juga sebagai perilaku dimana seseorang secara sukarela menyediakan akses terhadap orang lain mengenai inovasi dan pengalamannya. Kemampuan berinovasi mampu meningkatkan kinerja pegawai, pengaruh akan semakin kuat ketika pegawai mempunyai kompetensi yang tinggi (Patterson, 2014)

Kompetensi karyawan dalam aktivitas kerja memiliki peran penting dalam implementasi strategi perusahaan, karena suatu perusahaan untuk memenangkan persaingan sangat tergantung pada perpaduan keahlian karyawan dan sistem kontrol karyawan dalam mencapai efektifitas pekerjaan (Ekaterina dan Storen, 2012). Demikian pula dengan kompetensi yang baik dari karyawan akan membentuk pola bekerja cerdas (working smart), dimana pada akhirnya mampu mengarah mereka untuk berpikir inovatif (Ekaterina dan Storen, 2012).

Berdasarkan latar belakang penelitian, Perum BULOG Divre Jawa Tengah dengan jumlah karyawan tetap 152 orang diharapkan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Berdasarkan data perusahaan didapatkan nilai perolehan SKI (Standar Kinerja Individu) yang masih dibawah harapan, yaitu perolehan nilai dibawah 75% masih diatas 50%.

Salah satu indikator rendahnya nilai SKI adalah adanya peningkatan tingkat ketidakhadiran karyawan, dimana kondisi ketidakhadiran karyawan di Perum BULOG Divre Jawa Tengah pada tahun 2012 sebesar 1,11%, tahun 2013 meningkat menjadi 1,17% dan tahun 2014 meningkat lagi menjadi 1,21%, dimana tingkat ketidakhadiran yang ditoleransi sebesar 0,75%. Hal ini merupakan indikator awal yang dapat menyebabkan rendahnya kinerja karyawan.

Sedangkan tingkat ketidakhadiran dikarenakan bolos kerja mempunyai kecenderungan yang meningkat dari tahun 2012-2014, dimana tahun 2012 sebesar 0,31 dan meningkat pada tahun 2013 menjadi sebesar 0,35 dan meningkat lagi pada tahun 2014 sebesar 0,46. Besarnya tingkat ketidakhadiran dikarenakan bolos kerja melebihi toleransi yang disyaratkan Perum BULOG Divre Jawa Tengah yaitu sebesar 0,25. Tingginya tingkat ketidakhadiran pada Perum BULOG Divre Jawa Tengah tersebut mengindikasikan adanya kinerja karyawan yang rendah (Sardzoska, 2010).

* 1. **Tujuan Penelitian**

 Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis pengaruh motivasi instrinsik terhadap kemampuan berinovasi.
2. Menganalisis pengaruh motivasi instrinsik terhadap kinerja pegawai.
3. Menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap kemampuan berinovasi.
4. Menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja pegawai.
5. Menganalisis pengaruh kemampuan berinovasi terhadap kinerja pegawai.

**2. KAJIAN PUSTAKA**

**2.1. Kinerja Karyawan**

Secara umum kinerja merupakan suatu ukuran dari hubungan antara output yang dihasilkan oleh input tertentu. Performance atau kinerja adalah suatu spesifik target yang merupakan komitmen manajemen yang dapat dicapai oleh pegawai atau organisasi (Poh dan Zi, 2011). Robbins (2003) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur dari *productivity, turn over, citizenship* dan *satisfaction*.

Menurut Simanjuntak (2001) kinerja dipengaruhi oleh:

* 1. Kualitas dan kemapuan pegawai.
	2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja.
	3. Supra sarana, yaitu hal – hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Soedjono (2005) menyebutkan 7 (tujuh) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni : (1) Kualitas. (2) Kuantitas. (3) Ketepatan waktu. (4) Efektivitas. (5) Kemandirian. (6) Komitmen kerja, dan (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Menurut Gibson, dkk (2003), job performance adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja kefektifan kinerja lainnya. Sementara menurut Ilyas (1999), kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Simanjuntak (2005) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Handoko (2002) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Sopiah (2008) menyatakan lingkungan juga bisa mempengaruhi kinerja seseorang. Sedangkan kinerja pegawai menurut Simamora (2004) adalah tingkat hasil kerja pegawai dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu:

1. Tujuan

 Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

1. Ukuran

 Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan, untuk itu kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peranan penting.

1. Penilaian

 Penilaian kinerja reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai.

Menurut Swietenia (2009) manfaat kinerja pegawai antara lain adalah untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi, untuk menentukan target atau sasaran yang nyata, lalu untuk pertukaran informasi antara tenaga kerja dan manajemen yang berhubungan terhadap masalah-masalah yang berkaitan.

Indikator kinerja pegawai menurut Masud (2014), antara lain adalah:

1. Kualitas, adalah kualitas pegawai dalam tanggung jawab pekerjaannya
2. Kuantitas, adalah yaitu kuantitas pegawai dalam tanggung jawab pekerjaa
3. Pengetahuan, adalah pengetahuan karyawan dalam aktivitas pekerjaannya
4. Ketepatan waktu, adalah ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya
5. Kreativitas kerja adalah kreativitas karyawan dalam bekerja

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (individual performance) dengan kinerja lembaga (institutional performance) atau kinrja perusahaan (corporate performance) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (individual performance) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (corporate performance) juga baik (Patterson, 2014).

**2.2. Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional.

Indikator motivasi instrinsik menurut Luthans (2011), antara lain adalah:

1. Achievement (Keberhasilan) adalah keberhasilan seorang karyawan dapat dilihat dari prestasi kerja yang diraihnya.
2. Recognition (pengakuan/penghargaan) adalah pengakuan/penghargaan dari pimpinan sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan.
3. Work itself (Pekerjaan itu sendiri) adalah hal-hal yang menjadi tanggung jawab kerja karyawan dimana pimpinan harus membuat kondisi dimana bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan membuat bawahan menghindari kebosanan rutinitas pekerjaan dengan berbagai macam cara, serta dapat menempatkan orang yang tepat di waktu yang tepat.
4. Responsibility (Tanggungjawab) adalah hal-hal yang harus dilakukan karyawan terkait pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab.
5. Advencement (Pengembangan) adalah salah satu faktor motivasi bagibawahan. Faktor pengembangan ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab.

**2.3. Kompetensi Karyawan**

Kompetensi karyawan merupakan kemampuan khusus yang seharusnya dimiliki oleh karyawan, agar dalam memasarkan produknya dengan berhasil dan mencapai kinerja yang memuaskan. Karyawan harus memiliki kompetensi inti, menurut Setyaningdyah et al., (2013) core competency (kompetensi inti) yang terdiri atas :

1. Pengetahuan Bisnis yaitu kapasitas untuk memahami isu persaingan yang mempengaruhi bisnis dan memahami bisnis yang dapat menciptakan keuntungan dan nilai.
2. Orientasi pelanggan yaitu kemampuan yang memandang isue dari perspektif pelanggan.
3. Komunikasi efektif yaitu kemampuan untuk memberikan informasi secara jelas, konsisten dan persuasif.
4. Kredibilitas dan Integritas yaitu kemampuan untuk melaksanakan apa yang diucapkan, bertindak dengan integritas dalam semua transaksi bisnis.
5. Perspektif sistematis yaitu kemampuan memandang masalah-masalah dan isue-isue dalam konteks gambaran yang lebih besar dan memahami hubungan timbal balik diantara sub komponen.
6. Negosiasi dan kemampuan memecahkan masalah yaitu kapasitas untuk mencapai persetujuan dan konsensus dalam hal tujuan dan prioritas yang berbeda.

**2.4. Kemampuan berinovasi**

Kemampuan berinovasi adalah proses dimana para individu mampu bekerja dengan daya inovasi yang kuat dengan mengkomunikasikan modal intelektual yang dimiliki seseorang kepada yang lainnya.

Indikator kemampuan berinovasi adalah sebagai berikut: (Patterson, 2014)

1. Berbagi pengetahuan baru adalah karyawan inovatif dalam mencari pengetahuan yang baru
2. Berbagi informasi baru tentang pekerjaan adalah karyawan saling berbagi informasi baru tentang pekerjaan
3. Perhatian kepada rekan kerja adalah karyawan saling support dengan rekan kerja dalam mencapai tujuan perusahaan
4. Berbagi cerita tentang pekerjaan adalah saling memberikan pengalaman untuk menambah wawasan.
5. Bersikap empathy dengan rekan kerja adalah sikap empathy terhadap permasalahan rekan kerja

**2.5. Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan uraian dalam kajian pustaka, maka dapat digambarkan ke dalam kerangka pemikiran sebagai disajikan pada gamar 2.1 berikut:

**Gambar 2.1:**

**Kerangka Pemikiran Teoritis**

 H2

 H1

 H5

 H3

 H4

**2.6. Perumusan Hipotesis**

 Hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

 H1: Motivasi instrinsik berpengaruh positif terhadap kemampuan berinovasi

 H2: Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H3: Kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kemampuan berinovasi

 H4: Kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

 H5: Kemampuan berinovasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

**3. METODE PENELITIAN**

 Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan data primer dari penyebaran kuesioner yang tabulasi datanya diolah melalui AMOS dengan teknik analisis *structural equation modelling* (SEM), kemudian hasil pengujian olah datanya diinterpretasikan kedalam analisis hasil. Sedangkan Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap yang bekerja di Perum BULOG DIVRE Jawa Tengahdengan masa kerja diatas 2 Tahun sejumlah 133 pegawai.

**3.1. Sumber dan Jenis Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah informasi yang diperoleh secara langsung dari pihak yang bersangkutan dan masih harus diolah lagi sebelum akhirnya dipergunakan dalam penelitian. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan motivasi instrinsik, kemampuan berinovasi, kompetensi karyawan, dan kinerja pegawai.

Data sekunder adalah data yang merupakan sumber data peneliti secara tidak langsung melalui perantara ( diperoleh dan dicatat oleh pihak lain ). Adapun data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data mengenai literatur-literatur maupun informasi yang menunjang seperti data Perum BULOG Divre Jawa Tengah.

**3.2. Metode Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan dengan metode kuesioner, yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden. Setiap responden diminta pendapatnya dengan memberikan jawaban dari pernyataan-pernyataan yang diajukan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala likert untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada alternatif jawaban terdiri dari tujuh buah jawaban pada setiap pernyataan. Sehingga responden dapat memilih salah satu jawaban yang paling mendekati pendapatnya. Kuesioner ini secara langsung kepada responden dengan bantuan bagian kepegawaian masing-masing instansi.

**4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

**4.1. Analisis Structural Equation Modelling**

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variable laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis.* Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik.



Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti telihat pada tabel 4.1. berikut ini:

**Tabel 4.1.**

**Hasil Pengujian Kelayakan Model**

**Structural Equation Model (SEM)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Goodness of Fit Indeks** | **Cut-off Value** | **Hasil Analisis** | **Evaluasi Model** |
| Chi – Square  | Kecil ( < 202.339) | 61,975 | Baik |
| Probability  | ≥ 0.05 | 0,085 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0,050 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0,927 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0,881 | Marginal |
| TLI | ≥ 0.95 | 0,970 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0,979 | Baik |

Sumber : Data penelitian yang diolah

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui nilai Probabilitas (p) dan dan Critical Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam Tabel 4.9

**Tabel 4.2.**

**Standardized Regression Weight**

|  |  |  | Estimate |
| --- | --- | --- | --- |
| Kemampuan\_Berinovasi | <--- | Kekuatan\_Motivasi\_Instrinsik | .558 |
| Kemampuan\_Berinovasi | <--- | Kompetensi\_Karyawan | .319 |
| Kinerja\_Pegawai | <--- | Kemampuan\_Berinovasi | .730 |
| Kinerja\_Pegawai | <--- | Kekuatan\_Motivasi\_Instrinsik | .038 |
| Kinerja\_Pegawai | <--- | Kompetensi\_Karyawan | .147 |
| x13 | <--- | Kemampuan\_Berinovasi | .795 |
| x12 | <--- | Kemampuan\_Berinovasi | .886 |
| x11 | <--- | Kemampuan\_Berinovasi | .843 |
| x10 | <--- | Kemampuan\_Berinovasi | .813 |
| x9 | <--- | Kemampuan\_Berinovasi | .680 |
| x14 | <--- | Kinerja\_Pegawai | .837 |
| x15 | <--- | Kinerja\_Pegawai | .851 |
| x16 | <--- | Kinerja\_Pegawai | .846 |
| x17 | <--- | Kinerja\_Pegawai | .826 |
| x1 | <--- | Kekuatan\_Motivasi\_Instrinsik | .824 |
| x2 | <--- | Kekuatan\_Motivasi\_Instrinsik | .842 |
| x3 | <--- | Kekuatan\_Motivasi\_Instrinsik | .765 |
| x4 | <--- | Kekuatan\_Motivasi\_Instrinsik | .828 |
| x8 | <--- | Kompetensi\_Karyawan | .861 |
| x7 | <--- | Kompetensi\_Karyawan | .781 |
| x6 | <--- | Kompetensi\_Karyawan | .812 |
| x5 | <--- | Kompetensi\_Karyawan | .901 |

**4.6. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung motivasi instrinsik terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan satu komparasi yang mengarah pada lebih tingginya pengaruh tidak langsung dari motivasi instrinsik terhadap kinerja karyawan,dimana pengaruh motivasi instrinsik terhadap kinerja karyawan secara langsung diperoleh sebesar 0,038 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 0,408, artinya kemampuan berinovasi mampu memediasi pengaruh motivasi instrinsik terhadap kinerja karyawan.

Kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan secara langsung diperoleh sebesar 0,147 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 0,233, artinya kemampuan berinovasi mampu memediasi pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung dan tidak langsung dijelaskan bahwa lebih kuatnya pengaruh tidak langsung, hal ini mengindikasikan kemampuan berinovasi memediasi pengaruh motivasi instrinsik dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan keberadaan kemampuan berinovasi sebagai variabel intervening cukup kuat.

**4.7. Pengujian Hipotesis**

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 5 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.3 berikut.

#### **Tabel 4.3**

#### **Regression Weight Structural Equational Model**

|  |  |  | Estimate | S.E. | C.R. | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Kemampuan\_Berinovasi | <--- | Motivasi\_Instrinsik | .558 | .089 | 6.031 | \*\*\* |
| Kemampuan\_Berinovasi | <--- | Kompetensi\_Karyawan | .319 | .079 | 3.886 | \*\*\* |
| Kinerja\_Karyawan | <--- | Kemampuan\_Berinovasi | .730 | .123 | 6.175 | \*\*\* |
| Kinerja\_Karyawan | <--- | Motivasi\_Instrinsik | .038 | .093 | .413 | .680 |
| Kinerja\_Karyawan | <--- | Kompetensi\_Karyawan | .147 | .073 | 2.027 | .046 |

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan suatu hipotesis diterima atau tidak, bila nilai CR > 1,96 dan nilai P < 0,05 maka hipotesis diterima. Motivasi instrinsik tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rong et al., (2014). Kemampuan berinovasi mampu memediasi pengaruh motivasi instrinsik terhadap kinerja pegawai, hal ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Poh dan Zi, (2011); Patterson, (2014); dan Rank dan Frese, (2014). hal ini mengindikasikan kemampuan berinovasi memediasi pengaruh motivasi instrinsik terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan keberadaan kemampuan berinovasi sebagai variabel intervening kuat. Motivasi instrinsik yang kuat dari karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan bila didukung adanya kemampuan berinovasi yang kuat dari karyawan. Kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hartjes, (2010). Kemampuan berinovasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Poh dan Zi, (2011); Patterson, (2014); dan Rank dan Frese, (2014). Penjelasan hipotesis diterima atau tidak dapat dijelaskan sebagai berikut:

**4.8. Interpretasi Hasil**

**4.8.1. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 1**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh motivasi instrinsik terhadap kemampuan berinovasi menunjukkan nilai CR sebesar 6.031 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 6.031 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan motivasi instrinsik berpengaruh signifikan positif terhadap kemampuan berinovasi.

**4.8.2. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 2**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh motivasi instrinsik terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 0,413 dan dengan probabilitas sebesar 0,680. Kedua nilai tersebut tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar 0,413 yang lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas 0,680 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan motivasi instrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**4.8.3. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 3**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kompetensi karyawan terhadap kemampuan berinovasi menunjukkan nilai CR sebesar 3.886 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR sebesar 3.886 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan kompetensi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kemampuan berinovasi

**4.8.4. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 4**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2.027 dan dengan probabilitas sebesar 0,046. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR sebesar 2.027 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,046 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan kompetensi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

**4.8.5. Interpretasi Hasil Pengujian Hipotesis 5**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kemampuan berinovasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 6.175 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR sebesar 6.175 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan kemampuan berinovasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

**4.9. Pembahasan**

Motivasi instrinsik berpengaruh signifikan positif terhadap kemampuan berinovasi. Bila motivasi instrinsik semakin tinggi, maka kemampuan berinovasi semakin tinggi, artinya kemampuan berinovasi dibangun oleh indikator-indikator motivasi instrinsik. Peranan motivasi dalam menunjang pemenuhan kebutuhan berprestasi sangat besar, dangan kata lain motivasi mempunyai hubungan yang positif terhadap prestasi kerja yang lebih baik dan sebaliknya. Motivasi tercakup konsep-konsep, seperti kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, kebiasaan, dan keingintahuan seseorang terhadap sesuatu.

Kompetensi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kemampuan berinovasi. Bila kompetensi karyawan semakin tinggi, maka kemampuan berinovasi semakin tinggi, artinya kemampuan berinovasi dibangun oleh indikator-indikator kompetensi karyawan. Seorang pemimpin unit kerja atau instansi harus memilki visi kedepan yang dapat dipergunakan sebagai gambaran yang akan dicapai oleh instansi yang bersangkutan. Visi sangat diperlukan guna memotivasi pegawai tinggal mengarahkan kemana kemauan dan kemauan pegawai untuk berprestasi. Setiap pegawai sering memiliki motivasi sesuai dengan obsesinya, ada yang dalam melaksanakan pekerjaan berorientasi pada besar kecilnya upah yang diterima, ada pula yang berorintasi pada kesempatan dalam memperoleh karier, sesuai dengan kenyataan tersebut maka pengendalian pimpinan sangat diperlukan, sehingga apapun yang terjadi tidak akan berpengaruh terhadap tujuan instansi atau unit kerja. Usaha untuk meningkatakan kinerja pegawai bukanlah pekerjaan yang mudah, karena kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya, skill, lingkungan kerja dan motivasi pimpinan dan disiplin kerja pegawai. Secara tegas kinerja pegawai yang paling dominan disebabkan oleh kesiapan mental seseorang untuk mengacu diri dan prestasi guna memperoleh segala yang diharapkan.

Motivasi instrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Bila motivasi instrinsik semakin tinggi, maka kinerja pegawai semakin tinggi, artinya kinerja pegawai dibangun oleh indikator-indikator motivasi instrinsik. Pola bekerja cerdas didefinisikan sebagai perilaku mengembangkan pengetahuan tentang situasi pekerjaan dan menggunakan pengetahuan tersebut untuk situasi pekerjaan (Hartjes, 2010). Definisi ini akan berhubungan dengan penelitian mengenai kepandaian, yang mempengaruhi proses perencanaan, siap secara mental, percaya diri dan dapat mengubah perilaku, dan menyesuaikan situasi berdasar perilaku tersebut. Konstruk keahlian karyawan dalam aktivitas pekerjaan memiliki peran penting dalam implementasi strategi perusahaan. Karena suatu perusahaan untuk memenangkan persaingan sangat tergantung pada perpaduan keahlian tenaga penjualan dan sistem kontrol tenaga penjualan dalam mencapai efektifitas pekerjaan.

Kompetensi karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Bila kompetensi karyawan semakin tinggi, maka kinerja pegawai semakin tinggi, artinya kinerja pegawai dibangun oleh indikator-indikator kompetensi karyawan. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan dari karyawan yang diukur dari kemampuan membuat perencanaan, kemampuan bernegosiasi dan penguasaan pekerjaan dapat mencerminkan kompetensi karyawan. Tingkat kompetensi karyawan tersebut akan membuat presentasi dan pembuatan laporan rutin menjadi lebih lancar, sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Kemampuan berinovasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Bila kemampuan berinovasi semakin tinggi, maka kinerja pegawai semakin tinggi, artinya kinerja pegawai dibangun oleh indikator-indikator kemampuan berinovasi. Salah satu hal yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja para pegawai yaitu para pegawai membutuhkan perilaku inovatof yang baik agar dalam menjalankan setiap tugas dan pekerjaan yang diberikan mereka dapat mengerjakan dengan kepercayaan diri yang tinggi, disertai dengan semangat kerja yang tinggi pula. Semakin mereka termotivasi maka akan membuat totalitas mereka dalam bekerja akan semakin meningkat dan akan berdampak positif bagi peningkatan kinerja yang akan mereka capai.

1. **KESIMPULAN DAN SARAN**
	1. **Kesimpulan**

Berdasarkan perhitungan regressi berganda dengan *Software SEM*, kesimpulan hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Bila motivasi instrinsik semakin tinggi, maka kemampuan berinovasi semakin tinggi, artinya kemampuan berinovasi dibangun oleh indikator-indikator motivasi instrinsik.
2. Bila kompetensi karyawan semakin tinggi, maka kemampuan berinovasi semakin tinggi, artinya kemampuan berinovasi dibangun oleh indikator-indikator kompetensi karyawan.
3. Bila motivasi instrinsik semakin tinggi, maka kinerja karyawan semakin tinggi, artinya kinerja karyawan dibangun oleh indikator-indikator motivasi instrinsik.
4. Bila kompetensi karyawan semakin tinggi, maka kinerja karyawan semakin tinggi, artinya kinerja karyawan dibangun oleh indikator-indikator kompetensi karyawan.
5. Bila kemampuan berinovasi semakin tinggi, maka kinerja karyawan semakin tinggi, artinya kinerja karyawan dibangun oleh indikator-indikator kemampuan berinovasi.

**5.1. Saran**

Implikasi kebijakan dalam penelitian ini dapat disarankan melalui poin-poin sebagai berikut:

1. Perum BULOG Divre Jawa Tengah agar meninjau kembali kebijakan tentang pengembangan diri karyawan melalui jalur pendidikan. Karena dengan pengembangan diri ini, diharapkan karyawanakan lebih merasa dihargai, dan tercukupi kebutuhan akan pengembangan dirinya. Perum BULOG Divre Jawa Tengahdiharapkan memberi kemudahan untuk karyawan agar bisa mendapatkan kesempatan studi. Hal tersebut mampu memberikan kemampuan berinovasi bagi karyawanyang akan berkerja dengan kemampuan yang optimal, sehingga akan meningkatkankinerja karyawan.
2. Perum BULOG Divre Jawa Tengah selalu berusaha meningkatkan kesejahteraan karyawandengan memberikan gaji, bonus, THR, tunjangan cuti dan asuransi jiwa/kesehatan.
3. Perum BULOG Divre Jawa Tengah perlu memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan yaitu dengan memberikan kesempatan pelatihan (diklat) secara teratur, memberi kesempatan melanjutkan pendidikan baik dengan beasiswa perusahaan ataupun biaya sendiri juga adanya peluang promosi bagi mereka yang berpotensi.
4. Perum BULOG Divre Jawa Tengah perlu memberikan reward yang sepadan bagi karyawan berpengalaman yang telah bekerja diatas 10 tahun.
5. **DAFTAR PUSTAKA**

As’ad, Moh, 1998. *Psikologi Industri*. Edisi kelima, liberty, Yogyakarta.

Galia, Fabrice, (2014), “Instrinsic-exstrinsic motivation, knowledge sharing and innovation in French firms,” Burgundy School of Bussiness, vol 1, 34-78

Ghozali, 2011, *Aplikasi analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.

Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. *JRBI.* Vol 1. No 1. Jakarta: Bumi Aksara.

Handoko, T Hani. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* BPFE, Yogyakarta.

........................... . 2003. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.

Hasibuan. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara

Labrenz, Soren, (2014), “The influence of HR Practices on Innovative behavior and the moderating effect of line manager behavior,” University of Twente, vol. 7, 1-43

Megan Lee Endres; Steven P Endres; Sanjib K Chowdury; dan Intakhab Alam, (2007), ”Tacit knowledge sharing, self efficacy theory and application to the open source community.” Journal of Knowledge Management, vol 2. 77-102

Merlianti, Rika. 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT.TELEKOMUNIKASI INDONESIA,Tbk (KANDATEL) Bandung*.

Michael, LA Hsu; Sheng Tsung Hou; dan Hsueh Liang Fan, (2011), “Creative self efficacy and innovative behavior in a service setting: optimism as a moderator,” Journal of Creative Behavior, vol 1, 104-154

Organ, D.W. 1998. *Organizational Citizenship Behavior: the good soldier syndrome*. Lexington book. Lexington, MA.

Patterson, Fiona; Mairre Kerrin; dan Geraldine Gatto Roissard, (2014), “Characteristics and behavior of innovative people in organizations,” Literature Review, vol 3, 1-53

Poh Kam Wong dan Zi Lin He, (2001), “The moderating effects of firm internal climate for innovation on the impact of public R and D Support program,” Bussiness Link, vol 1, 33-74

Rank; Johannes; dan Michael Frese, (2014), “The impact of emotions, moods and other affect related variables on creativity, innovation and initiative in organizations,” Research Companionto Emotion in Organizations, vol4, 54-84

Rong, An Shang; Yu Chen Chen; dan Chi Yung Chu, (2014), “The impacts of compability beliefs and personnal innovativeness on using online office applications,” Bussiness Administration, vol1, 1-35

R. Soedijono. 2008. *Suplemen Kuliah:* *Metode Riset Bisnis*. Universitas Gunadarma. Jakarta.

Rahmawati, Ita. 2010. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan terhadap Kinerja dan Motivasi Karyawan Bagian Produksi PT. Lotus Indah Textile Surabaya.* Surabaya: Universitas Pembangunan “Veteran” Jawa Timur.

Robbins, et al. 2007. *Perilaku Organisasi, Buku 1 dan 2*. Jakarta : Salemba Empat.

Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior*. 9th Ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Robbins, Stephans. 1994. *Organization Theory, Structure, Design and Application*, Alih Bahasa Yusuf Udara, Arean, Jakarta.

.................................. . 1996, *Organization Bahaviour, Seventh Edition*, A Simon & Schuster

Siagian, Sondang P, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan Keempatbelas. Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Administrasi.* Bandung: Alfabeta.