



## OPTIMALISASI KINERJA KARYAWAN: PERAN MANAJEMEN PENGETAHUAN, PERILAKU KEWARGANEGARAAN ORGANISASI, DAN PERILAKU INOVATIF

Hafizh Najwan Taqiyuddin<sup>1)</sup>, Noor Arifin<sup>2)</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara, Indonesia

[hafizhnajwan69@gmail.com](mailto:hafizhnajwan69@gmail.com)

### ARTICLE HISTORY

Received:  
October 21, 2025  
Revised  
December 10, 2025  
Accepted:  
December 11, 2025  
Online available:6  
Januari 15, 2026

### Keywords:

Innovative Behavior, Knowledge,  
Knowledge Management,  
Organizational Citizenship  
Behavior

\*Correspondence:  
Name: Hafizh N.T  
E-mail:  
[hafizhnajwan69@gmail.com](mailto:hafizhnajwan69@gmail.com)

### Editorial Office

Ambon State Polytechnic  
Centre for Research and  
Community Service  
Ir. M. Putuhena Street, Wailela-  
Rumahtiga, Ambon  
Maluku, Indonesia  
Postal Code: 97234

### ABSTRACT

**Introduction:** The tobacco industry, particularly cigarette manufacturing, remains a strategic sector that significantly contributes to the Indonesian economy. In addition to contributing to taxes and excise, this sector also absorbs a large workforce. Within it, employees play a crucial role in maintaining the production process so that it continues to run effectively and efficiently. Therefore, employee performance is a crucial aspect that needs to be continuously improved. In the current era of rapid globalization, this study aims to examine the causal relationships among Knowledge Management (KM), Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Innovative Behavior (IB) and employee performance.

**Methods:** This study aims to test hypotheses about the causal relationship between two variables. Data were collected by distributing questionnaires to employees of PR Nunut Urip. The sample size for this study was determined using saturated sampling. Consequently, the sample size for this study was 81 individuals.

**Results:** This study found that knowledge management positively influences employee performance at PR. Nunut Urip. This indicates that employee knowledge is crucial to achieving the company's desired work results. In this study, OCB did not affect to employee performance, as the work culture and environment did not support prosocial and collaborative behavior. The innovative behavior variable had a positive influence on employees. This indicates that employees can apply new ideas to solve existing problems in the field.

**Keywords:** Innovative Behavior, Knowledge, Knowledge Management,  
Organizational Citizenship Behavior

## INTRODUCTION

Industri tembakau terutama pabrik rokok, masih menjadi satu diantara sektor strategis yang menyumbang kontribusi pada perekonomian nasional secara signifikan. Selain berfungsi sebagai penyumbang utama pajak dan cukai, sektor ini pula bisa menyerap tenaga kerja yang besar. Di dalamnya, para pekerja memiliki peran vital dalam menjaga kelancaran proses produksi supaya tetap berlangsung dengan efektif dan efisien. Maka, kinerja karyawan termasuk sebagai faktor krusial yang perlu terus ditingkatkan. Perkembangan pesat di era globalisasi saat ini turut memicu meningkatnya tingkat persaingan antarperusahaan. Kinerja karyawan menjadi salah satu tolok ukur utama keberhasilan organisasi. Dengan demikian, perhatian serius terhadap peningkatan kinerja karyawan termasuk sebagai hal yang sangat krusial bagi setiap perusahaan. (Darmawan, 2024). Kinerja perusahaan sangatlah terpengaruh oleh kinerja para karyawannya. Kinerja yang maksimal bisa menyumbang kontribusi yang berarti bagi perusahaan sekaligus menunjang adanya peningkatan kualitas SDM pada suatu organisasi. Wandira et al., (2021) Menjelaskan bahwa kinerja ialah hasil kerja, dari segi kualitas dan kuantitas, yang diraih karyawan didalam melakukan tugas berdasar pada tanggung jawab yang telah diberi padanya. Sementara merujuk pada (Nurlaila, 2022) Kinerja dipahami sebagai penerapan dari teori keseimbangan yang memaparkan bahwa seseorang akan menampilkan prestasi terbaiknya apabila memperoleh manfaat (benefit) serta dorongan (inducement) yang diberikan secara adil dan wajar dalam pekerjaannya. Baiknya kinerja karyawan tampak dari aspek kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Apabila kinerja karyawan telah memenuhi standar, maka hal tersebut akan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Secara etimologis, kata kinerja sendiri diadaptasi dari istilah job performance atau sering dikenal juga sebagai prestasi kerja, yaitu hasil nyata yang telah diraih oleh karyawan. (Widyastuti & Rahardja, 2018).

Kinerja karyawan termasuk sebagai faktor krusial dalam penentuan keberhasilan sebuah perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja tersebut, manajemen pengetahuan memiliki peran yang signifikan karena berfungsi dalam proses penciptaan, penyebaran, serta pemanfaatan pengetahuan di lingkungan organisasi. Melalui penerapan knowledge management yang efektif, karyawan dapat saling berbagi informasi, mengembangkan kompetensi, dan menerapkan pengetahuan yang relevan dalam aktivitas kerja mereka, sehingga mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan. Knowledge management sendiri dipahami sebagai pendekatan sistematis yang bertujuan untuk melakukan pengumpulan, pengaturan, pengelolaan dan pendistribusian pengetahuan individu maupun organisasi (Gusdevi & Sumarni, 2019). Knowledge Management merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh organisasi, baik lembaga maupun perusahaan, dalam melakukan identifikasi, menciptakan, serta memaparkan implementasi pengetahuan supaya bisa dimanfaatkan dan dipelajari kembali dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk memperoleh pengelolaan pengetahuan yang optimal, organisasi tidak hanya perlu mengelola pengetahuan yang dimilikinya, tetapi juga mengembangkan wawasan serta kemampuan yang ada pada setiap individu. Pengaruh knowledge management pada kinerja organisasi termasuk sebagai topik yang menarik untuk dikaji dalam berbagai penelitian. Dari penelitian Sholihah & Lestari, (2024) membuktikan bahwa organisasi yang bisa melakukan pengelolaan pengetahuannya secara optimal biasanya mempunyai kinerja yang lebih unggul. Melalui pengelolaan pengetahuan pegawai yang efektif, organisasi bisa memicu peningkatan kemampuan beradaptasi pada perubahan, mendorong produktivitas, mempercepat proses inovasi, serta memperbaiki kualitas layanan yang diberikan.

Knowledge management menjadi satu diantara strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berperan untuk memicu peningkatan kinerja serta keterikatan karyawan. Konsep ini menjadi alat yang efektif untuk mendorong peningkatan kinerja individu dalam organisasi. Knowledge management juga jadi makin penting bagi setiap individu dalam memahami sebuah informasi yang bernilai, cara mengelolanya, serta mengubahnya menjadi pengetahuan yang bersifat permanen. Dengan demikian, knowledge management memegang peran penting dalam mendukung kesuksesan aktivitas dan strategi perusahaan (Putu Kawiana et al., 2023). Implementasi knowledge management bisa menyumbang kontribusi didalam peningkatan efisiensi operasional, kemampuan beradaptasi, serta inovasi untuk menghadapi berbagai perubahan. Pengaruh knowledge management pada kinerja organisasi juga termasuk salah satu topik yang menarik untuk dipelajari, baik dalam penelitian maupun dalam praktik pada organisasi pemerintahan. Kajian Lestari, (2019) mendapatkan bahwa organisasi dengan kemampuan baik dalam mengelola pengetahuan cenderung mencapai kinerja yang lebih unggul. Melalui pengelolaan pengetahuan pegawai yang efektif, organisasi bisa memicu peningkatan kemampuan beradaptasi pada perubahan, mendorong produktivitas, mempercepat inovasi, serta memperbaiki mutu pelayanan yang diberikan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) yaitu suatu faktor yang tidak kalah penting dalam suatu organisasi. OCB mengacu pada perilaku sukarela karyawan yang melampaui tanggung jawab formalnya dan berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif serta mendorong kolaborasi. Melalui perilaku tersebut, OCB dapat meningkatkan rasa kebersamaan dan koordinasi antar karyawan, yang pada akhirnya berpengaruh pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi (Khaerana, 2022). OCB dipandang sebagai faktor yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi. OCB dapat diartikan sebagai perilaku sukarela yang ditunjukkan oleh individu karyawan, yang dilakukan di luar tanggung jawab atau tugas formal yang telah ditetapkan sebelumnya(Yusuf et al., 2024). Diperkuat oleh Vigoda-Gadot, (2006) OCB merupakan bentuk kesukarelaan yang tercermin melalui perilaku karyawan yang melampaui tuntutan dasar pekerjaannya, seperti membantu rekan kerja, bersikap sopan, serta tidak berkaitan langsung dengan sistem kompensasi perusahaan. Karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi cenderung bisa dalam menghadapi berbagai tantangan yang hadir akibat perubahan lingkungan, baik dari faktor internal ataupun eksternal(Fathiyah et al., 2022).

Perilaku inovatif merupakan tindakan individu yang berfokus pada penciptaan, pengenalan, serta penerapan hal-hal baru yang memberikan manfaat bagi organisasi (Kusumo, 2020). Perilaku inovatif tidak muncul secara spontan, melainkan terbentuk ketika karyawan menghadapi berbagai tantangan dalam pekerjaannya serta diberikan kewenangan yang memadai untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab. Esensi dari perilaku inovatif terletak pada munculnya ide-ide kreatif dan inovatif dalam pelaksanaan tugas maupun aktivitas kerja (Hendri, 2020). De Jong & Den Hartog, (2010) memaparkan cakupan [erilaku kerja inovatif diantaranya aktivitas dalam mengeksplorasi peluang dan gagasan baru, serta melibatkan penerapan ide dan pengetahuan baru dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Sedangkan Burns, (2007) menyatakan bahwa perilaku inovatif menekankan pentingnya sikap kreatif untuk mendorong perubahan, baik dari cara berpikir tradisional menuju modern, maupun dari sikap yang belum mengalami perkembangan menuju sikap yang lebih maju. Merujuk pada temuan Lulu Alviani (2022), perilaku inovatif menyumbang pengaruhnya pada kinerja karyawan secara positif signifikan. Sama halnya dengan kajian Rezki Feby Febrian (2023) menunjukkan bahwa perilaku inovatif menyumbang kontribusi pada kinerja karyawan secara positif signifikan. Permasalahan terkait kinerja di PR. Nunut Urip tampak pada tabel berikut:

Tabel. 1 Data Ekspor

Tahun	Otput	Target	Realisasi	Presentase
2019	HSN 2402	90 Ton	88,7	98,5%
2020	HSN 2402	90 Ton	96,6	107%
2021	HSN 2402	100 Ton	96,6	96,6%
2022	HSN 2402	100 Ton	94,9	94,9%
2023	HSN 2402	100 Ton	92,3	92,3%
2024	HSN 2402	100 Ton	97,6	97,6%

Sumber: Data Internal PR. Nunut urip (2024)

Dalam konteks industri rokok, ekspor menjadi salah satu tolak ukur utama kinerja karyawan karena volume produksi yang tercapai secara langsung menentukan jumlah produk yang dapat dipasarkan ke luar negeri. Tingkat realisasi ekspor merefleksikan seberapa optimal karyawan mampu memenuhi target produksi yang telah ditetapkan perusahaan. Ketika realisasi ekspor sesuai target atau bahkan melampaui target, hal ini menunjukkan bahwa Karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan efektif dan efisien. berdasarkan tabel di atas presentasi realisasi produk ekspor dari 90 ton pada tahun (2020) kemudian naik menjadi 100 ton. pada tahun (2021-2024).Dalam Realisasinya produksi relatif mendekati target, dengan capaian tertinggi pada 2020 dengan presentase sebesar 107% , dan realisasi terendah pada 2023 dengan presentase produk sebesar 92,3%. Pada tahun-tahun berikutnya, realisasi sedikit menurun namun tetap di atas 90%, kemudian pada tahun 2024 produk yang dihasilkan sebesar 97,6 ton. PR. Nunut urip mengalami penurunan produksi pada tahun 2022 sampai tahun 2023. Penurunan jumlah produksi secara langsung

berdampak pada berkurangnya keuntungan perusahaan serta menurunnya kondisi finansial di PR. Nunut Urip, yang turut memengaruhi ketersediaan sarana produksi. Situasi ini disebabkan oleh penurunan kemampuan karyawan, yang muncul akibat kurangnya pengawasan dan pembinaan dalam upaya pengembangan kompetensi karyawan bagian produksi. Selain itu, target produksi juga berfungsi sebagai alat evaluasi untuk menilai kinerja para karyawan di lingkungan pabrik. Studi ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana manajemen pengetahuan, perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), dan perilaku inovatif memengaruhi kinerja karyawan. penelitian ini mengevaluasi dampak masing-masing variabel, baik secara individual maupun kolektif, terhadap peningkatan kinerja karyawan.

## LITERATURE REVIEW

### **Employee Performance (Kinerja Karyawan)**

Kinerja karyawan dipahami sebagai suatu pencapaian yang diraih oleh seorang karyawan berdasarkan peran atau posisinya dalam lingkungan kerja atau organisasi. Esau, (2017) Kinerja termasuk sebagai hasil yang didapat individu atau kelompok pada sebuah organisasi berdasar pada wewenang serta tanggung jawab yang dimiliki, sebagai bagian dari upaya untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan tetap berlandaskan pada moral dan etika. Kinerja yang kian baik ditunjukkan oleh karyawan, menandakan kian tinggi pula tingkat produktivitas organisasi secara keseluruhan. (Taurisa, Djastuti & Ratnawati, 2012). Hakikat kinerja karyawan terletak pada hasil kerja yang dicapai berdasar pada prosedur yang sudah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan, dengan tujuan untuk meraih target, sasaran kerja, serta mewujudkan visi dan misi yang dimiliki perusahaan (Wibowo, 2016). Kinerja atau prestasi seseorang dapat diukur melalui aspek kualitas maupun kuantitas hasil kerjanya, yang disesuaikan dengan tingkat tanggung jawab yang telah diberikan. Selain itu, kinerja pun terpengaruh oleh faktor pendidikan, inisiatif, inspirasi, serta motivasi kerja individu. Peningkatan kinerja tidak hanya menyumbang manfaat untuk perusahaan, tetapi juga bagi diri karyawan sendiri, sebab dapat membentuk citra sebagai individu yang berdedikasi tinggi dan loyal pada tempatnya bekerja. Hal ini selaras Teori Resource Based View (RBV) yang mengatakan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan faktor eksternal (pasar, persaingan), tetapi juga dari sumber daya internal yang dimiliki dan dikelola secara efektif (Wernerfelt, 1984). Manajemen kinerja mempunyai tiga macam tujuan merujuk pada (Raymond, 2011) strategis, administrasi, dan pengembangan. Menurut David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, (2016) Indikator kinerja yaitu suatu alat yang dipergunakan dalam penilaian tingkat pencapaian kinerja karyawan. Adapun berbagai indikator yang dapat digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja karyawan meliputi: (1) Kuantitas, (2) Kualitas kerja, (3) Ketepatan waktu, (4) Kemandirian, dan (5) Efektivitas.

### **Knowledge Management (Manajemen Pengetahuan)**

Terdapat berbagai pendekatan dalam memahami konsep pengetahuan (knowledge), seban istilah ini bersifat kompleks dan abstrak. Salah satu definisi yang paling umum diterima menyatakan bahwa pengetahuan merupakan SDM yang bersifat dinamis, yang berasal dari pembenaran atas kepercayaan individu dalam upaya mencapai kebenaran (Nonaka, 1994). Freeze & Kulkarni, (2007) menjelaskan bahwa pengetahuan merupakan aset yang tidak tampak atau tidak berwujud, yang diperoleh melalui proses kognitif yang kompleks, meliputi persepsi, pembelajaran, komunikasi, asosiasi, serta penalaran. Sementara Soltani & Navimipour, (2016) memaparkan bahwa pengetahuan mencakup konsep, keterampilan, pengalaman, dan visi yang membentuk kerangka kerja dalam menciptakan, menilai, serta memanfaatkan informasi. Meskipun terdapat berbagai definisi dan deskripsi mengenai knowledge management, esensi utamanya yaitu menunjang individu dalam memicu peningkatan efisiensi pembelajaran serta melakukan integrasi beragam sumber informasi guna memperkuat daya saing. Knowledge management juga melakukan penyediaan berbagai alat dan teknik yang dibutuhkan individu untuk mengelola arus informasi yang sangat besar, sehingga mereka dapat meningkatkan keberhasilan sekaligus memperkuat keunggulan kompetitif. Lee & Kang, (2005) indikator knowledge management meliputi; *Knowledge Creation* (Penciptaan Pengetahuan), *Knowledge Accumulation* (Akumulasi Pengetahuan), *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan), *Knowledge Utilization* (Pemanfaatan Pengetahuan) dan *Knowledge Internalization* (Internalisasi Pengetahuan).

### **Organizational Citizenship Behavior (Perilaku Kewarganegaraaan Organisasi)**

*Organizational citizenship behavior* secara umum mencakup tiga elemen utama, diantaranya kepatuhan, loyalitas, dan partisipasi. OCB dimaknai sebagai perilaku individu yang dilaksanakan dengan sukarela, tidak langsung ataupun eksplisit dianggap pada sistem penghargaan formal, tetapi menyumbang kontribusi terhadap efektivitas fungsi organisasi. Dengan kata lain, OCB mencerminkan perilaku karyawan yang melampaui tanggung jawab formal yang ditetapkan dalam pekerjaannya (Collins et al., 2021). Istilah “bebas” dalam konteks ini berarti bahwa perilaku tersebut tidak termasuk dalam kewajiban formal yang tercantum dalam peran atau deskripsi pekerjaan tertentu, melainkan merupakan tindakan sukarela yang muncul dari pilihan pribadi individu. Luthans, (2006) Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai suatu sikap yang mengilustrasikan loyalitas karyawan pada organisasi, serta termasuk sebagai sebuah proses berkelanjutan, di mana anggota organisasi memperlihatkan kepedulian pada keberlangsungan, kemajuan, dan kesuksesan organisasi. Karyawan dengan komitmen tinggi akan berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi tempatnya bekerja, cenderung bersedia membantu rekan kerja, dan mampu bekerja sama dengan baik. Sementara itu, OCB dipahami sebagai sekumpulan perilaku yang tidak termasuk dalam tuntutan formal pekerjaan, namun berperan penting dalam mendukung kelancaran tugas dan meningkatkan efektivitas organisasi (Sadeghi, 2016). Menurut Organ, (2003), Indikator OCB antara lain yaitu *Altruism* (menolong rekan kerja), *Conscientiousness* (disiplin tanpa disuruh), *Civic virtue* (ikut serta dalam kegiatan organisasi), *Courtesy* (saling menghormati untuk menghindari konflik), *Sportsmanship* (tidak mengeluh terhadap hal-hal kecil).

### **Innovative Behavior (Perilaku Inovatif)**

Kemampuan organisasi dalam melakukan inovasi menjadi faktor kunci dalam menciptakan sekaligus mempertahankan keunggulan kompetitif. Dengan adanya inovasi, organisasi mampu memberi respon berbagai tantangan, bertahan dalam persaingan, serta lebih mudah mengalami perkembangan dan pertumbuhan (Sudiyani et al., 2021). Sehubungan dengan hal tersebut, perilaku inovatif karyawan memegang peran penting dalam mendukung keberlanjutan organisasi, karena melalui perilaku tersebut dapat muncul berbagai ide baru yang relevan dengan perkembangan dan tuntutan zaman dalam konteks penelitian. Sudiyani et al., (2021) menjelaskan inovasi sebagai sebuah strategi penting dalam meraih keunggulan bersaing, karena tujuan utamanya adalah memenuhi kebutuhan dan permintaan pasar. Oleh karena itu, produk-produk inovatif dapat menjadi salah satu sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Perilaku inovatif karyawan juga menjadi faktor krusial bagi kesuksesan organisasi, khususnya ketika menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang mengalami perubahan secara terus menerus. Inovasi diakui sebagai faktor pendorong utama yang memungkinkan perusahaan menciptakan nilai tambah serta mempertahankan keunggulan kompetitifnya, sehingga kinerja organisasi menjadi semakin kompleks dan adaptif (Alareefi et al., 2019). Perusahaan yang memiliki tingkat inovasi tinggi cenderung lebih mampu merespons kebutuhan pelanggan serta mengembangkan kemampuan baru yang mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik dan tingkat profitabilitas yang lebih tinggi (Mohamed et al., 2019). Inovasi memegang peranan krusial dalam mewujudkan efisiensi operasional sekaligus memicu peningkatan kualitas layanan. (Gamal S A Khalifa et al., 2021). Terdapat 4 indikator untuk melakukan pengukuran innovative work behavior menurut Jong & Hartog, (2010).yaitu ide eksplorasi, penciptaan ide, penjuaraan ide serta penerapan ide.

### **Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh knowledge management pada kinerja organisasi termasuk sebagai sebuah topik yang menarik untuk dikaji, baik dalam penelitian maupun praktik organisasi (Nurung, 2023). Hasil penelitian Putu Kawiana et al., (2023) membuktikan bahwa knowledge management tidak menyumbang pengaruhnya pada kinerja karyawan secara signifikan. Merujuk pada adanya perbedaan hasil tersebut, tujuan kajian ini untuk menguji kembali hubungan antara knowledge management dan kinerja karyawan. Sebaliknya, kajian Aulia Sari & Karneli, (2024) mendapatkan bahwa knowledge management menyumbang pengaruhnya pada kinerja karyawan secara signifikan, selaras dengan temuan Amri et al., (2022)yang juga mendapatkan keberadaan pengaruh antara knowledge management dan kinerja karyawan secara positif signifikan.

H1: Knowledge management mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

### Pengaruh Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) terhadap Kinerja Karyawan

OCB mencakup berbagai bentuk tindakan, seperti membantu rekan kerja serta mematuhi peraturan dan prosedur yang berlaku di tempat kerja. Perilaku ini mencerminkan sikap positif karyawan dan menunjukkan adanya peningkatan dalam kontribusi mereka terhadap organisasi (Putri Marindra et al., 2024). Ibilona et al. (2022) temuan mendapati bahwa OCB tidak menyumbang pengaruhnya pada kinerja karyawan secara signifikan. Namun, temuan ini berbalik dengan beberapa penelitian terbaru yang menyatakan bahwa OCB menyumbang pengaruh pada kinerja karyawan secara signifikan, di antaranya kajian oleh Yusuf et al., (2024) menunjukkan bahwa OCB berpengaruh secara signifikan dengan kinerja karyawan. Temuan oleh Anwar, (2021), Pangkerego, (2023), dan Lukito, (2020) memaparkan bahwa OCB menyumbang pengaruh pada kinerja karyawan secara positif signifikan.

H2: Organizational citizenship behavior mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

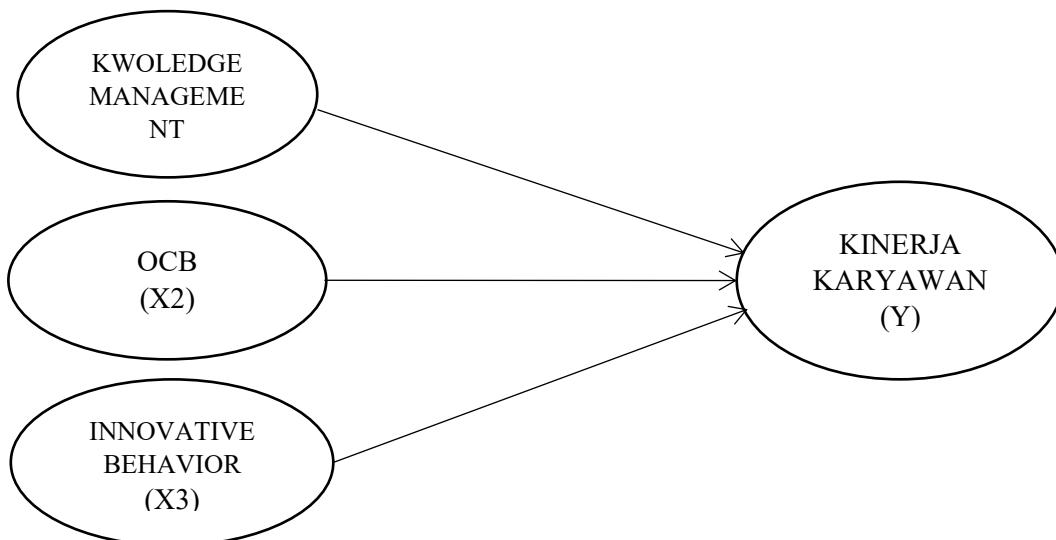
### Pengaruh Innovative Behavior Terhadap Kinerja Karyawan

Perilaku inovatif merupakan tindakan untuk menghasilkan banyak ide baru dan mengimplementasikannya demi kemajuan serta pengembangan perusahaan. Karyawan dituntut untuk menunjukkan perilaku inovatif agar bisa menuntaskan tugasnya dengan efektif dan efisien. Dengan memiliki perilaku inovatif, karyawan cenderung mencapai kinerja yang optimal dalam pekerjaannya(Amrita & Manajemen, 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perilaku inovatif menyumbang pengaruh pada kinerja karyawan secara positif signifikan (Astuti, 2019). Alviani & Nuvriasari, (2022) Berdasarkan hasil penelitian, perilaku inovatif terbukti menyumbang pengaruh pada kinerja karyawan secara positif signifikan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Febriani, (2023) Menunjukkan bahwa perilaku inovatif menyumbang pengaruh pada kinerja karyawan secara positif signifikan.

H3: Innovative behavior mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

### RESEARCH METHODS

Tujuan pelaksanaan kajian ini yaitu melakukan pengujian hipotesis perihal hubungan sebab-akibat antar variabel. Data penelitian ini dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner pada karyawan PR nunut urip. Sampel ditentukan melalui penggunaan sampling jenuh. Maka, besaran sampel yaitu 81 orang. Menurut Sugiyono, (2009) menyatakan bahwa bilamana subjek di bawah 100, ada baiknya semua dijadikan sampel sehingga penelitian tersebut dapat dikategorikan sebagai penelitian populasi. Untuk memperoleh data serta melakukan pengujian hipotesis, digunakan instrumen berupa kuesioner dengan skala Likert 1 hingga 5. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sementara analisis data dilaksanakan melalui metode *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui pemakaian perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Pengujian dalam penelitian ini meliputi *Outer Model Test*, *Inner Model Test*, serta *Hypothesis Testing*.



Gambar.1 Kerangka Pemikiran

## RESULT AND ANALYSIS

### Outer Model (Measurement Model )

Pada outer model terdapat dua jenis model pengukuran yang dipakai, yaitu convergent validity dan reliability

#### Convergent Validity

Bilamana nilai outer loading melebihi angka 0,7 dan nilai AVE mencapai minimal 0,5, maka pengukuran tersebut dianggap memadai. Kondisi ini menunjukkan bahwa model PLS telah memenuhi kriteria convergent validity yang baik (Taber, 2018). Tujuan dari convergent validity adalah untuk menilai sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konsep yang diukur.

Tabel. 2 Convergen Validity Test

Indikator	Outer Loadings	AVE	Result
KM1	0,903	0,756	Valid
KM2	0,870		Valid
KM3	0,864		Valid
KM4	0,840		Valid
OCB1	0,805	0,707	Valid
OCB3	0,865		Valid
OCB4	0,871		Valid
OCB5	0,820		Valid
IB1	0,774	0,664	Valid
IB3	0,852		Valid
IB4	0,786		Valid
IB5	0,845		Valid
KK1	0,835	0,646	Valid
KK2	0,857		Valid
KK3	0,816		Valid
KK5	0,698		Valid

Merujuk pada tabel, semua indikator yang mengukur variabel knowledge management, organizational citizenship behavior, innovative behavior, dan kinerja karyawan mempunyai nilai outer loading > 0,7 pada uji konvergen, serta nilai AVE > 0,5. Maka didapatkan konklusi bahwa seluruh indikator tersebut dinyatakan valid (Taber, 2018).

#### Reliability Test

Composite reliability merupakan metrik untuk variabel reabilitas yang menunjukkan nilai reabilitas di mana melebihi angka 0,7. Diketahui sebagai nilai Cronbach's Alpa dipakai dalam pengukuran tingkat keandalan tiap indikator dari nol hingga satu. Ketergantungan lebih dari 0,7 dipandang tinggi .

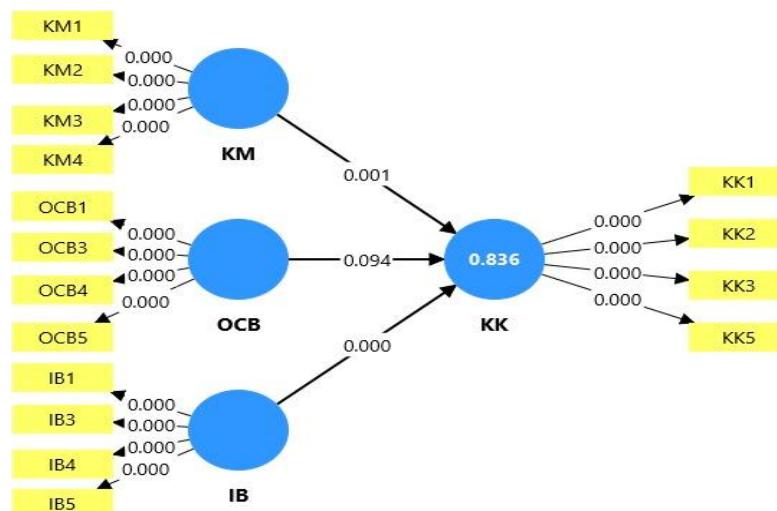
Tabel 3. Composite Reability &amp; Cronbach's Alpha

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Result
KM	0,925	0,892	Reliabel
OCB	0,906	0,862	Reliabel
IB	0,888	0,832	Reliabel
KK	0,879	0,815	Reliabel

Berdasarkan tabel diatas disimpulkan bahwa semua indikator variabel mendapatkan nilai diatas 0,7 maka bisa dikatakan reliabel.

#### Inner Model (Measurement Model)

Inner model yaitu model prediktif yang mengidentifikasi hubungan sebab akibat antara variabel tersembunyi dan elemen yang sulit dievaluasi.



Gambar 2. Structural Model

Tabel ini memberi ilustrasi secara jelas dan terorganisir, menjamin bahwa peran dan kriteria pengukuran secara eksplisit dijelaskan dan mudah untuk diakses untuk diferensiasi.

#### R-Square

Uji yang diketahui sebagai R-Square dipakai dalam menilai tingkat pengaruh variabel independen pada variabel dependen. Nilai R-Square sejumlah 0,67 membuktikan pengaruh yang kuat, sejumlah 0,33 memperlihatkan pengaruh yang moderat, dan sebesar 0,19 memperlihatkan pengaruh yang lemah.

Tabel 4. R-square

Variabel	R-square	R-Square Adjusted
KK	0,836	0,829

Data pada tabel membuktikan bahwa nilai R-Square untuk variabel kinerja karyawan yaitu sejumlah 0,836, dengan nilai R-Square Adjusted sejumlah 0,829, yang menunjukkan adanya hubungan atau korelasi yang kuat. Berdasarkan

hasil tersebut, nilai 0,836 jika dipersentasekan menjadi 83,6%, yang berarti bahwa variabel kinerja karyawan dapat dipaparkan sebesar 83,6% oleh variabel knowledge management, organizational citizenship behavior, dan innovative behavior.

#### **Path Coefficien**

Dalam pengujian melalui penggunaan smartPLS 4.0 dan pendekatan bootstrapping, efek positif bisa di identifikasi jika P-value tak melebihi angka 0,05, sementara efek negatif apabila nilai P melebihi angka 0,05.

Tabel 5. Path Coefficient

	Original Sample (O)	Standard deviation (STDEV)	Tstatistics (O/STDEV )	P values
KM -> KK	0,360	0,105	3,440	0,001
OCB-> KK	-0,177	0,105	1,676	0,094
IB -> KK	0,777	0,102	7,656	0,000

#### **Dampak Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan**

Temuan mendapatkan nilai koefisien sejumlah 0,360 dengan T-statistik sejumlah  $1,676 < T\text{-tabel } 2,637$  dan nilai P-value sejumlah  $0,094 > 0,05$ , sehingga terjadi penolakan  $H_0$  dan penerimaan  $H_1$  hal ini mengedintifikasi bahwa variabel knowledge management dengan kinerja karyawan menyumbang pengaruhnya pada karyawan PR secara signifikan. Nunut urip. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya pengetahuan bagi setiap individu karyawan didalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan sehingga para karyawan dapat menyelesaikan tugasnya sesuai target yang ditentukan. Hal ini selaras dengan Fioriana (2024) dan Amri (2022), yang mendapatkan bahwa knowledge management menyumbang pengaruhnya pada kinerja karyawan.

#### **Dampak Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan**

Temuan mendapatkan nilai koefisien sejumlah -0,177 dan nilai T-statistik sebesar  $1,676 < \text{nilai T-tabel sebesar } 2,637$  dengan nilai P-velue sebesar  $0,094 > 0,05$ . Maka, terjadi penerimaan  $H_0$  dan penolakan  $H_1$ , maka bisa diidentifikasi bahwa variabel OCB tidak menyumbang pengaruhnya pada kinerja karyawan secara signifikan pada PR. Nunut Urip. Ini dipengaruhi oleh karyawan yang terlalu sering melakukan perilaku ekstra di luar tugas formal sehingga berpotensi mengalami peningkatan beban kerja (work overload). Yang kemudian menyebabkan terjadinya kelelahan, stres, dan bournout, sehingga menyebabkan menurunkan peforma karyawan (Anwar, 2021). Hal ini membuktikan bahwa perilaku OCB di perusahaan tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh (Pangkerego ,2023) dan Ricky (Lukito ,2020) yang menemukan bahwa OCB menyumbang pengaruhnya pada kinerja kerja karyawan secara positif signifikan.

#### **Dampak Innovative Behvior Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian memperlihatkan nilai koefisien sejumlah 0,777 dan nilai T-statistik sejumlah  $7,656 > \text{nilai T-tabel sebesar } 1,664$  dengan nilai P-value sejumlah  $0,00 < 0,05$ . Maka terjadi penolakan  $H_0$  dan penerimaan  $H_1$  hasil ini mengedintifikasi bahwa variabel innovative behavior menyumbang pengaruhnya pada karyawan PR secara signifikan. Nunut urip. Dalam hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mampu menghasilkan ide baru, memecahkan masalah secara kreatif, dan beradaptasi dengan perubahan akan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian kinerja karyawan perusahaan. Temuan dalam penelitihi ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Astuti, 2019), (Lulu Alviani, 2022), dan (Rezki Febi. 2023) yang juga menemukan hubungan positif antara innovative behavior dan kinerja karyawan.

#### **CONCLUSION**

Merujuk pada temuan, didapatkan konklusi bahwa manajemen pengetahuan (knowledge managemen) menyumbang pengaruh pada kinerja karyawan secara signifikan, organizational citizenship behavior (OCB) tidak menyumbang

pengaruh pada kinerja karyawan secara signifikan, dan perilaku inovatif (Innovative Behavior) menyumbang pengaruhnya pada kinerja karyawan di PR Nunut Urip secara signifikan.

Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menyoroti, membahas, atau menganalisis berbagai faktor lain yang memengaruhi organizational citizenship behavior, seperti tuntutan pekerjaan, manajemen bakat, dan faktor-faktor lainnya. Selanjutnya penulis bisa memilih responden yang memiliki karakteristik yang berbeda dengan penelitian ini

## REFERENCES

- Alviani, L., & Nuvriasari, A. (2022). Pengaruh Perilaku Inovatif, Motivasi Kerja, dan Teamwork terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Lautan Cendikia Mulia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 231–238.
- Amri, A., Erwina, E., Bakhtiar, B., & Masni, M. (2022). Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Kota Palopo. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 5(1), 27. <https://doi.org/10.35914/jemma.v5i1.950>
- Amrita, -Issn Jurnal Widya, & Manajemen, J. (2021). *Kewirausahaan dan Pariwisata Pebruari* (Vol. 1, Nomor 1).
- Anwar, A. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Juripol*, 4(1), 35–46. <https://doi.org/10.33395/juripol.v4i1.10963>
- Aulia Sari, F., & Karneli, O. (2024). *eCo-Buss Pengaruh Rekrutmen dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Kota Pekanbaru*.
- Burns, D. J. (2007). *Toward An Explanatory Model of Innovative Behavior*. *Journal of Business and Psychology*. [https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as\\_sdt=0%2C5&scioq=Organ%2C+D.+W.+%282015%29.+Organizational+Citizenship+Behavior.+https%3A%2F%2Fdoi.org%2F10.1016%2FB978-0-08-097086-8.22031-X&q=Burns%2C+D.+J.+%282007%29.+Toward+An+Explanatory+Model+of+Innovative](https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&scioq=Organ%2C+D.+W.+%282015%29.+Organizational+Citizenship+Behavior.+https%3A%2F%2Fdoi.org%2F10.1016%2FB978-0-08-097086-8.22031-X&q=Burns%2C+D.+J.+%282007%29.+Toward+An+Explanatory+Model+of+Innovative)
- Collins, S. P., Storrow, A., Liu, D., Jenkins, C. A., Miller, K. F., Kampe, C., & Butler, J. (2021). *Tinjauan pustaka*. 13–29.
- Darmawan, D. (2024). Strategi Modal Intelektual Untuk Mencapai Kinerja Bisnis Yang Unggul: Pengamatan Ukm Di Kota Surabaya. *Jurnal Baruna Horizon*, 6(2), 76–85. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v6i2.103>
- David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, S. L. V. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=-V4BCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Robbins+2016&ots=dXiEEkpcKj&sig=PUsbrWB-HLvKxUXya\\_ODO47pg6Q&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Robbins+2016&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=-V4BCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Robbins+2016&ots=dXiEEkpcKj&sig=PUsbrWB-HLvKxUXya_ODO47pg6Q&redir_esc=y#v=onepage&q=Robbins+2016&f=false)
- 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>
- Esau, M. (2017). Performance management. *Gower Handbook of Call and Contact Centre Management*, 2, 98–108.
- Fathiyah, F., Andriani, Z., & Fitriaty, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Muaro Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(3), 2269. <https://doi.org/10.33087/jiub.v22i3.3057>
- Febriani, R. F., Mardani, R. M., & Bastomi, M. (2023). Pengaruh Komunikasi, Perilaku Inovatif dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Astra Credit Companies Malang. *Jurnal Riset Manajemen*, 12(02), 221–232.
- Freeze, R. D., & Kulkarni, U. (2007). Knowledge management capability: Defining knowledge assets. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 94–109. <https://doi.org/10.1108/13673270710832190>
- Gusdevi, H., & Sumarni, T. (2019). Knowledge Management System Dalam Mengelola Informasi Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat Pada P3M STT Bandung. *Jurnal Ilmiah Nasional Riset Aplikasi dan Teknik Informatika*, 01(02), 13–22. <https://naratif.sttbandung.ac.id/index.php/naratif/article/view/naratif.v1i2.64%0Ahttps://naratif.sttbandung.ac.id/index.php/naratif/article/download/naratif.v1i2.64/21>
- Ibilona, A., Hermawati, A., & Purwanto, A. (2022). Analysis Of Organizational Citizenship Behavior (OCB) Role In Maximizing Nurse Performance Achievements. *Asia Pacific Journal of Business Economics and Technology*, 2(05), 95–104.
- Khaerana, K. (2022). Peran Knowledge Management Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 8(2), 255. <https://doi.org/10.35906/jurman.v8i2.1214>
- Kusumo, R. D. (2020). Pengaruh Perilaku Inovasi dan Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. 1–129.
- Lestari, E. R. (2019). *Manajemen Inovasi: Upaya Meraih Keunggulan Kompetitif*. <https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=GtDPDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Lestari,+Endah+>

- Rahayu.+2019.+Manajemen+Inovasi:+Upaya+Meraih+Keunggulan+Kompetitif.+Universitas+Brawijaya+Pre ss.+&ots=TOHsUJ1SwD&sig=NV\_gLrAxTG8s3Nk1GvOwgdb-fPw&redir\_esc=y#v=onep
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Knowledge, Groupware and the Internet*, 5(1), 3–42. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nurlaila, P. (2022). PERFORMANCE MODEL: Satisfaction, Commitment and Reward Based. *KINERJA: Jurnal Manajemen Organisasi dan Industri*, 1(1), 19–26. <https://doi.org/10.37481/jmoi.v1i1.4>
- Putri Marindra, M., Yusnar Kharismasyah, A., & Zamakhsyari, L. (2024). pengaruh motivasi kerja dan organizational citizenship behavior (ocb) terhadap kinerja karyawan dengan reward sebagai variabel mediasi. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 18(1). <https://tirto.id/sejarah-pariwisata-di->
- Putu Kawiana, I. G., Sri Cempaka, N. M., Gede Supartha, W., & Komang Candra Dewi, L. (2023). Peran Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Knowledge Management dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Limajari Interbhiana Bali. *jesya*, 6(2), 2024–2040. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1258>
- Sholihah, Y. Q., & Lestari, B. A. H. (2024). Digital Leadership and Knowledge Management Impact the Financial Performance of Study Programs in Mataram City. ... *Forensics Accounting and* ..., 3(1), 1–14. <https://conference.trunojoyo.ac.id/pub/icfag/article/view/580%0Ahttps://conference.trunojoyo.ac.id/pub/icfag/article/download/580/467>
- Sudiyani, N. N., Sawitri, N. P. Y. R., & Fitriandari, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Perilaku Inovasi Sebagai Mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Equilibrium*, 7(2), 217–230. [https://doi.org/10.47329/jurnal\\_mbe.v7i2.749](https://doi.org/10.47329/jurnal_mbe.v7i2.749)
- Sugiyono, D. (2009). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. [https://elibrary.sttal.ac.id/index.php?p=show\\_detail&id=2067&keywords=](https://elibrary.sttal.ac.id/index.php?p=show_detail&id=2067&keywords=)
- Taber, K. S. (2018b). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the cood soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77–93. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2006.00297.x>
- Wandira, P. A., Salham, M., & Andri, M. (2021). Analysis of Employees' Performance in Department of Health Palu City, Central Sulawesi Province. *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences (IJHESS)*, 3(3), 221–227. <https://doi.org/10.56338/ijhess.v3i3.1583>
- Wernerfelt, B. (1984). The RBV of the Firm. In *Strategic Management Journal* (Vol. 5, Nomor 2, hal. 171–180). <https://www.jstor.org/stable/2486175>
- Widyastuti, N., & Rahardja, E. (2018). Analisis Pengaruh Stres Kerja, Kompensasi, dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 7(1), 1–11. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Yusuf, M., Darmawan, D., Sunan, U., & Surabaya, G. (2024). Pengaruh Efikasi Diri Dan Organization Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan. In *JURILMA: Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia* (Vol. 1, Nomor 2). Online. <https://ejournal.rizaniamedia.com/index.php/jurilma>