

## **PENGARUH TACIT KNOWLEDGE DAN TECHNOLOGICAL CAPABILITY DENGAN MEDIASI INNOVATION BEHAVIOR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERGURUAN TINGGI**

**Jufendri<sup>1\*</sup>, Kussudyarsana<sup>2</sup>, Jati Waskito<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta

Email: [Jufensukses@gmail.com](mailto:Jufensukses@gmail.com)

<sup>2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta

Email: kus165@ums.ac.id

<sup>3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta

Email: Jw271@ums.ac.id

\*Penulis Korespondensi

Masuk : 06-04-2023, revisi: 13-10-2023, diterima untuk diterbitkan : 16-10-2023

### **ABSTRAK**

Perguruan tinggi ialah suatu pendidikan tertinggi yang memiliki tanggung jawab untuk menyediakan sumber daya manusia di Negara Indonesia yang memiliki kemampuan dan keprabadian yang baik dan didukung dengan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (Karim, 2020). Seiring perkembangan teknologi dan sistem informasi ditandai dengan Revolusi 4.0 dimana era tersebut terdapat perubahan perilaku manusia yaitu setiap aktivitas manusia dapat dilakukan dengan menggunakan teknologi. Karim, (2020) mengungkapkan bahwa selama tahun 2018-2019 telah banyak kajian seminar di Perguruan Tinggi terdapat berbagai perubahan yang berdampak pada pengelolaan Pendidikan di Indonesia. Beberapa tantangan diantaranya harus mengkombinasikan teknologi cyber otomasi. Dengan demikian, teknologi 4.0 Perguruan tinggi perlu di fokuskan pada penyediaan kebutuhan yang ditunjang dengan IOT (*Internet Of Things*), Big Data dan Cyber Security. Artinya bahwa kemajuan teknologi informasi berbasis internet supercepat yang dapat dijadikan sebagai penunjang Perguruan Tinggi dalam menyelenggarakan pendidikan. Hal tersebut sudah dilakukan oleh Perguruan tinggi dalam meningkatkan karyawan dan saat ini telah monerahkan berbagai hasil positif baik dibidang akademik maupun administratif. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh tacit knowledge dan technological capability dengan mediasi innovation behavior terhadap kinerja karyawan Perguruan tinggi. Objek penelitian ini adalah karyawan Perguruan tinggi Universitas Muhammadiyah Ponorogo dan Universitas Muhammadiyah Surakarta berjumlah berjumlah 186 karyawan. Dari hasil penelitian ini tacit knowledge berpengaruh positif terhadap innovation behavior, technological capability berpengaruh positif terhadap innovation behavior, tacit knowledge berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Innovation behavior memberikan pengaruh positif dalam memediasi tacit knowledge terhadap kinerja karyawan. sedangkan innovation behavior memberikan pengaruh positif dalam memediasi technological capability terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian ini disarankan untuk meningkatkan kinerja karyawan, sebaiknya Perguruan tinggi perlu meningkatkan tacit knowledge karyawan melalui kegiatan diskusi secara rutin antara pimpinan dan karyawan. Untuk meningkatkan technological capability, sebaiknya Perguruan tinggi perlu mengadakan pelatihan dibidang teknologi.

**Kata Kunci:** Tacit knowledge, Technological capability, Innovation behavior, Kinerja karyawan

### **ABSTRACT**

*Higher education is the highest education that has the responsibility to provide human resources in the State of Indonesia that have good abilities and personalities and are supported by mastery of science and technology (Karim, 2020). Along with the development of technology and information systems marked by Revolution 4.0 where this era there are changes in human behavior, namely every human activity can be carried out using technology. Karim, (2020) revealed that during 2018-2019 there have been many seminar studies in Higher Education there are various changes that have an impact on the management of Education in Indonesia. Some of the challenges include having to combine automation cyber technology. Thus, technology 4.0 Higher Education needs to focus on providing needs supported by IOT (Internet Of Things), Big Data and Cyber Security. This means that the advancement of super-fast internet-based information technology can be used as a support for universities in organizing education. This has been done by universities in improving employees and currently has monerahkan various positive results both in the academic and administrative fields. This study aims to determine the effect of tacit knowledge and technological capability with mediation of innovation behavior on the performance of higher education employees. The object of this research is the employees of Perguruan Tinggi Muhammadiyah Ponorogo University and Muhammadiyah*

*Surakarta University totaling 186 employees. From the results of this study, tacit knowledge has a positive effect on innovation behavior, technological capability has a positive effect on innovation behavior, tacit knowledge has a positive effect on employee performance. Innovation behavior has a positive influence in mediating tacit knowledge on employee performance. while innovation behavior has a positive influence in mediating technological capability on employee performance. From the results of this study, it is suggested that to improve employee performance, universities should increase employee tacit knowledge through regular discussions between leaders and employees. To improve technological capability, universities should conduct training in the field of technology.*

**Keywords:** *Tacit knowledge, Technological capability, Innovation behavior, Employee performance*

## 1. PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Perguruan tinggi ialah suatu pendidikan tertinggi yang memiliki tanggung jawab untuk menyediakan sumber daya manusia di Negara Indonesia yang memiliki kemampuan dan keprabadian yang baik dan didukung dengan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (Karim, 2020). Seiring perkembangan teknologi dan sistem informasi ditandai dengan Revolusi 4.0 dimana era tersebut terdapat perubahan perilaku manusia yaitu setiap aktivitas manusia dapat dilakukan dengan menggunakan teknologi. Karim, (2020) mengungkapkan bahwa selama tahun 2018-2019 telah banyak kajian seminar di Perguruan Tinggi terdapat berbagai perubahan yang berdampak pada pengelolaan Pendidikan di Indonesia. Beberapa tantangan diantaranya harus mengkombinasikan teknologi cyber otomasi. Dengan demikian, teknologi 4.0 Perguruan tinggi perlu di fokuskan pada penyediaan kebutuhan yang ditunjang dengan IOT (*Internet Of Things*), Big Data dan *Cyber Security*. Artinya bahwa kemajuan teknologi informasi berbasis internet supercepat yang dapat dijadikan sebagai penunjang Perguruan Tinggi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Objek penelitian ini ialah Perguruan Tinggi Muhammadiyah Ponorogo dan Universitas Muhammadiyah Surakarta. Universitas Muhammadiyah Ponorogo (UMPO) merupakan salah Perguruan Tinggi Swasta milik organisasi Muhammadiyah yang bergerak dibidang pendidikan. Dengan adanya fakta dilapangna bahwa UMPO memperoleh sederet prestasi yang dirainya, diantaranya ditempatkan sebagai nomor satu dari sebelas Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta (PTN-PTS) di Wilayah Eks-Karesidenan Madiun. Selain itu, Universitas Muhammadiyah Surakarta juga merupakan salah satu Perguruang Tinggi yang memiliki pengaruh besar terhadap kemajuan sumber daya manusia dan saat ini telah monerahkan berbagai hasil positif baik dibidang akademik maupun administratif. Adapun capaian institusi kami sajikan dalam daftar berikut: Rekor Muri Perguruan Tinggi pertama yang melakukan penyambutan mahasiswa baru secara daring tingkat nasional diberikan olah "Museum Rekor-Dunia Indonesia". Artiya bahwa Peguruan Tinggi yang memperoleh prestasi tersebut tentu tidak muda dan pasti tidak lepas dari peran kinerja karyawan.

Karyawan memiliki peran penting dalam mengelolah Perguruan Tinggi. Kinerja karyawan sebagai pondasi karena semua aktivitas dalam sebuah perusahaan dikerjakan oleh karyawan. Kinerja karyawan merupakan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang lain termasuk kuantitas ouput, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja serta sikap kooperatif (Supatmi dkk., 2013). Praktik kerja berkinerja tinggi dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan (Nyathi & Kekwaletswe, 2023). Mengetahui peningkatan kinerja karyawan maka perlu adanya penilaian kinerja. Menurut Rani dan Mayasari, (2015) penilaian kinerja merupakan suatu proses evaluasi untuk mengetahui seberapa baik karyawan dalam melaksanakan tugas mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut dengan karyawan.

Karyawan tidak hanya bekerja tetapi juga harus didukung oleh pengetahuan. Karyawan yang memiliki pengetahuan akan lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pengetahuan dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu *Eksplisit knowledge* dan *Tacit knowledge*. *Eksplisit knowledge* bersifat nyata dapat dilihat dan dirasakan oleh sentuhan dan tersedia untuk digunakan. Sedangkan *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang ada dalam pikiran yang diperoleh dengan latihan dan observasi serta dapat diekspresikan melalui kemampuan khusus (Zhang, 2015). *Tacit knowledge* sangat menarik karena dapat dipahami oleh orang lain tetapi tidak dapat ditiru, dipublikasikan atau dicuri. *Tacit knowledge* mencakup pengalaman, keterampilan khusus, nilai dan pemikiran. Semakin baik *tacit knowledge* yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin meningkat sikap inovasi karyawan.

Sikap inovasi sangat penting yang dimiliki setiap karyawan dalam bekerja. Perilaku inovasi yang berkaitan dengan penciptaan, pengenalan dan penerapan ide – ide baru yang disengaja mengenai produk, proses dan prosedur dalam pekerjaan kelompok atau organisasi untuk memberi manfaat bagi peran kinerja secara kelompok atau perusahaan Dedahanov dkk., (2017). Perilaku inovasi tidak hanya memberikan keuntungan pada perusahaan saja melainkan juga memberikan pada karyawan itu sendiri.

Namun selain sikap inovasi, karyawan yang memiliki kemampuan mengoperasikan teknologi di perusahaan akan memudahkan mencapai sebuah tujuan. Kapabilitas teknologi telah digambarkan sebagai kemampuan perusahaan untuk merancang dan mengembangkan proses baru, produk dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tentang fisik dengan cara yang unik serta mengubah pengetahuan tersebut menjadi instruksi dan desain untuk menciptakan kinerja yang diinginkan secara efisien (Salisu & Abu Bakar, 2019). Kapabilitas teknologi tidak hanya mencakup kemampuan penguasaan teknis, tetapi juga kapasitas untuk memperluas dan menggunakan kemampuan inti perusahaan, dan secara efektif menggabungkan aliran teknologi yang berbeda dan memobilisasi sumber daya teknologi di seluruh perusahaan (Zawislak dkk., 2012).

Sitorus, (2015) perkembangan dunia pendidikan semakin meningkat dari waktu ke waktu. Tentu menghadapi persaingan tersebut diperlukan seorang karyawan yang memiliki pengetahuan yang sesuai pada bidangnya sehingga karyawan mampu berinovasi sesuai dengan perkembangan zaman. Huie dkk., (2020) mengemukakan bahwa beberapa masalah organisasi yang disebabkan oleh kurangnya pengetahuan, dan kekurangan kinerja pekerjaan sering kali merupakan hasil dari kurangnya pengetahuan yang tepat. Meningkatkan kinerja karyawan maka perlu memberikan pemahaman tentang *tacit knowledge*. Berdasarkan *research gap* menurut Pudjowati dkk., (2020) menemukan bahwa *tacit knowledge* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Al-Zoubi dkk., (2019) menemukan bahwa *tacit knowledge* memiliki efek positif pada kemampuan karyawan. Ang (2022) *tacit knowledge* tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja inovasi. Salisu dan Abu Bakar, (2019) *technological capability* berhubungan negatif dengan kapabilitas pembelajaran, sedangkan Darmawan dkk., (2023) hasil temuannya bahwa *technological capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Yufaraj dan Nadheya, (2018) menunjukkan bahwa *technological capability* membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### **Telaah Kepustakaan** ***Knowledge Management***

Kemampuan organisasi di bidang pengetahuan dan teknologi adalah faktor yang sangat penting dalam menghadapi pesaing. Wening dkk., (2016) Persaingan membutuhkan perubahan pola pikir sebelumnya hanya mengandalkan daya saing berbasis sumber daya manusia tetapi saat ini telah

berubah daya saing berbasis pengetahuan yang berwujud teknik, metode, produksi dan peralatan atau mesin yang digunakan dalam proses produksi. Daya saing berbasis pengetahuan berdasar pada *knowledge* dan *tecnology*, pengembangan sumber daya manusia, maka peran pendidikan dan pengetahuan menjadi sangat penting. Kemampuan pengetahuan adalah kunci untuk memenangkan persaingan (Bornemann, dkk., 2003). Pengetahuan dalam organisasi ialah salah satu sumber daya pembentuk keunggulan kompetitif perusahaan karena merupakan sumber daya yang bernilai, tidak mudah ditiru dan tidak dapat disubstitusi (Barney, 1991) serta sulit diadapatasi pesaing. Bader Alyoubi dkk., (2018) mengemukakan bahwa pengetahuan manajemen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan. Karyawan yang memiliki pengetahuan akan memudahkan tugas yang diemban dan sebaliknya karyawan yang tidak memiliki pengetahuan akan sulit mengerjakan tugasnya.

### ***Tacit Knowledge***

*Knowledge* yang mencakup semua kegiatan yang berhubungan dengan pengetahuan dan memanfaatkan untuk penciptaan nilai organisasi (Ganguly dkk., 2019). *Tacit knowledge* diartikan sebagai pertukaran pengetahuan antara individu-individu dan di dalamnya di antara tim, unit organisasi dan organisasi. Shering pengetahuan merupakan fasilitator untuk keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya, meningkatkan kinerja tim, dan kemampuan inovasi. *Tacit knowledge* adalah pemahaman, kemampuan, keterampilan dan pengalaman individu sering dinyatakan dalam tindakan manusia dalam bentuk pemikiran, sudut pandang, evaluasi dan nasihat biasa dihasilkan dan diperoleh melalui pengalaman masa lalu, individu, dan repositori yang dimanfaatkan untuk manfaat pengembangan individu dan organisasi. Huie dkk., (2020) *tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang tidak terucap, pengetahuan ini tidak dapat dengan mudah dikodifikasikan dan tidak dapat dengan mudah ditranfer dari satu orang ke orang lain. *Tacit knowledge* berakar pada tindakan sehari – hari dan konstruksi mental individu sehingga sering kali sulit untuk dipresentasikan, ditrasfer dan didiskusikan dengan muda jika di dibandingkan dengan pengetahuan eksplisit (Mohsen Allameh dkk., 2014).

### ***Technological Capability***

Teknologi informasi dan komunikasi memiliki peluang besar bagi individu, bisnis dan masyarakat. Penerapan teknologi informasi dan komunikasi sama penting untuk kegiatan ekonomi dan non ekonomi. Kemampuan teknologi mencakup kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan memilih untuk memenuhi kebutuhan, mengoperasikan, memelihara, memodifikasi dan meningkatkan teknologi yang dipilih serta mempromosikan pembelajaran teknis. Zawislak dkk., (2012) kemampuan teknologi tidak hanya mencakup kemampuan penguasaan teknis, tetapi juga memiliki kemampuan untuk memperluas dan menyebarkan kemampuan perusahaan, dan secara efektif menggabungkan berbagai aliran teknologi dan memobilisasi sumber daya teknologi di seluruh perusahaan. Salisu dan Abu Bakar, (2019) kemampuan teknologi telah digambarkan sebagai kemampuan perusahaan untuk merancang dan mengembangkan proses baru, produk dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tentang lingkungan fisik dengan cara yang unik, dan mengubah pengetahuan menjadi instruksi dan desain untuk efisiensi penciptaan kinerja yang diinginkan.

### ***Innovation Behavior***

Inovasi memainkan peran penting dalam kelangsungan hidup perusahaan. Perilaku inovatif dalam lingkungan kerja didefinisikan sebagai pengenalan atau penerapan ide, produk, dan proses baru yang disengaja oleh karyawan untuk peran kerja, tim, atau organisasi mereka (Yuan & Woodman, 2010). McGuirk dkk., (2015) menguraikan bahwa perilaku inovasi berkaitan dengan menciptakan dan mengembangkan sesuatu hal sehingga menghasilkan nilai baru atas apa yang dihasilkan.

Setyawati dkk., (2011) mendefinisikan bahwa perilaku inovatif yaitu suatu proses untuk merubah peluang menjadi ide yang dapat dipasarkan, ide yang baru memainkan peran penting untuk merubah pemikiran kreatif ke dalam sebuah ide yang lebih bernilai.

### ***Employee Performance***

Sun dan Yu, (2015) mendefinisikan kinerja merupakan salah satu pemangku kepentingan yang paling penting dalam suatu organisasi, karena kinerja mereka akan berkontribusi pada kinerja perusahaan dan pada gilirannya akan menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Kinerja dapat didefinisikan sebagai serangkaian pencapaian yang dicapai oleh bisnis dalam melakukan aktivitasnya (Alosani dkk., 2019). Mengukur kinerja berarti menilai dari hasil pencapaian yang diperoleh setiap karyawan dari penerapan kegiatan praktek. Pengukuran kinerja merupakan proses menilai untuk kemajuan pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Melalui pengukuran ini, perusahaan dapat mengevaluasi dan meningkatkan proses produksinya, dan dapat menilai pencapaian dengan tepat. Berdasarkan kesimpulan pendapat diatas menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu kontribusi yang diperoleh seorang karyawan dari hasil kerjanya.

### ***Hubungan Tacit knowledge pada Innovation behavior***

*Tacit knowledge* diartikan sebagai pertukaran pengetahuan antara individu-individu dan di dalamnya di antara tim, unit organisasi dan organisasi. Shering pengetahuan merupakan fasilitator untuk keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya, meningkatkan kinerja tim, dan kemampuan inovasi. Dengan adanya berbagi pengetahuan memiliki peran penting dalam menumbuhkan kemampuan inovasi suatu organisasi (Podrug dkk., 2017). Kemampuan inovasi merupakan salah satu alat organisasi utama untuk bertahan dari ketidak pastian lingkungan eksternal (Hussein dkk., 2016).

Inovasi dapat membantu perusahaan menemukan peluang apa yang ada sekarang atau kemungkinan akan muncul di masa depan. Perusahaan atau organisasi yang sukses tidak hanya menanggapi kebutuhan pelanggan atau organisasi mereka saat ini tetapi sering kali mengantisipasi tren masa depan dan mengembangkan ide, produk, atau layanan yang memungkinkan mereka memenuhi permintaan di masa depan dengan cepat dan efektif. Li dan Gang (2020) menunjukkan bahwa *tacit knowledge* secara positif mempengaruhi kinerja inovasi perusahaan. Dengan demikian dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

**H1:** *Tacit knowledge* berpengaruh positif terhadap *innovation behavior*

### ***Hubungan technological capability pada Innovation behavior***

Wardani., dkk, (2021) menyatakan bahwa teknologi informasi merupakan seperangkat alat yang membantu proses kerja dengan informasi dan melakukan tugas-tugas yang berhubungan dengan pemrosesan informasi. Zawislak dkk., (2013) kemampuan teknologi tidak mencakup kemampuan untuk menguasai teknis, tetapi juga kapasitas untuk memperluas dan menyebarkan kemampuan perusahaan, dan secara efektif menggabungkan berbagai aliran dan memobilisasi sumber daya teknologi seluruhnya. Kemampuan perusahaan atau organisasi mengelolah teknologi akan semakin mudah mencapai tujuan perusahaan.

Kapabilitas teknologi sebagai salah satu sumber daya inovasi dan sumber utama keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Kapabilitas teknologi dipandang sebagai kemampuan perusahaan yang menginternalisasi pengetahuan dan ide baru dengan terus menerapkannya untuk mengembangkan produk, proses dan sistem. Joo dkk., (2018) mengungkapkan bahwa kapabilitas teknologi dianggap sebagai senjata strategi penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Liao

dkk., (2020) menunjukkan bahwa kapabilitas teknologi memperkuat pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

**H2:** *Technological capability* berpengaruh positif terhadap *innovation behavior*

### **Hubungan *Tacit knowledge* pada *Employee performance***

Pengalaman dan keterampilan karyawan merupakan sumber daya perusahaan yang paling berharga. Namun hal tersebut, perusahaan mampu mempertahankan dan mentransfer pengalaman dan keterampilan ini sangat penting bagi perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar saat ini (Chugh, 2013). Kinerja adalah inti dari semua kegiatan dalam organisasi karena menentukan kelangsungan hidup organisasi (Wang dkk., 2015). Bila karyawan memiliki pengetahuan baru, maka akan menjadi lebih berguna jika membagi kepada orang lain. Dan jelas sangat penting bahwa pengetahuan jauh lebih penting untuk berbagi Zolhavarieh dan Barati (2012). Jika karyawan memiliki pengetahuan dan bersedia untuk berbagi pengetahuan yang bermanfaat bagi perusahaan mereka, perusahaan akan mendapat keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, pengetahuan tacit karyawan penting dalam hal meningkatkan kinerja perusahaan, kemampuan inovatif dan efisiensi kerja karyawan serta kekompakan tim. Zolhavarieh dan Barati (2012) mengemukakan bahwa *tacit knowledge* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis adalah

**H3:** *Tacit knowledge* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

### **Hubungan *Technological capability* pada *Employee performance***

Kapabilitas teknologi digambarkan sebagai kemampuan perusahaan untuk merancang dan mengembangkan proses baru, produk dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tentang lingkungan fisik dengan cara yang unik dan mentransformasikan pengetahuan ke dalam instruksi dan desain untuk pencipta kinerja yang diinginkan secara efisien (Salisu & Abu Bakar, 2019). Zawislak dkk., (2012) kemampuan teknologi tidak mencakup kemampuan untuk menguasai teknis, tetapi juga kapasitas untuk memperluas dan menyebarkan kemampuan perusahaan, dan secara efektif menggabungkan berbagai aliran dan memobilisasi sumber daya teknologi seluruhnya.

Kapabilitas teknologi memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi, memperoleh dan menerapkan pengetahuan eksternal baru untuk mengembangkan kompetensi operasional, yang mengarah pada pencapaian kinerja yang unggul. Melalui kapabilitas teknologi yang efektif, perusahaan menciptakan dan memberikan produk dan layanan baru dengan cara yang lebih baik dan efisien yang paling memuaskan kebutuhan pelanggan, sehingga meningkatkan keberhasilan keseluruhan pengembangan produk baru dan kinerja perusahaan (Salisu & Abu Bakar, 2019). Kapabilitas teknologi telah ditetapkan dalam memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan dan memberikan produk atau layanan yang berharga kepada pelanggan dan memastikan hubungan pelanggan yang efektif yang secara positif meningkatkan kinerja (Ahmad dkk., 2014). Dengan demikian dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

**H4:** *Technological capability* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

### **Hubungan *Innovation behavior* memediasi *Tacit knowledge* pada *Employee performance***

Inovasi ialah sebagai pendorong keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi tergantung pada kemampuan inovasi yang memungkinkan perusahaan menjadi lebih fleksibel dan efektif untuk beradaptasi dengan perubahan (Yang dkk., 2018). Dengan adanya inovasi dalam perusahaan menjadi solusi penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan mencapai kompetitif yang berkelanjutan (Fernandez dkk., 2017).

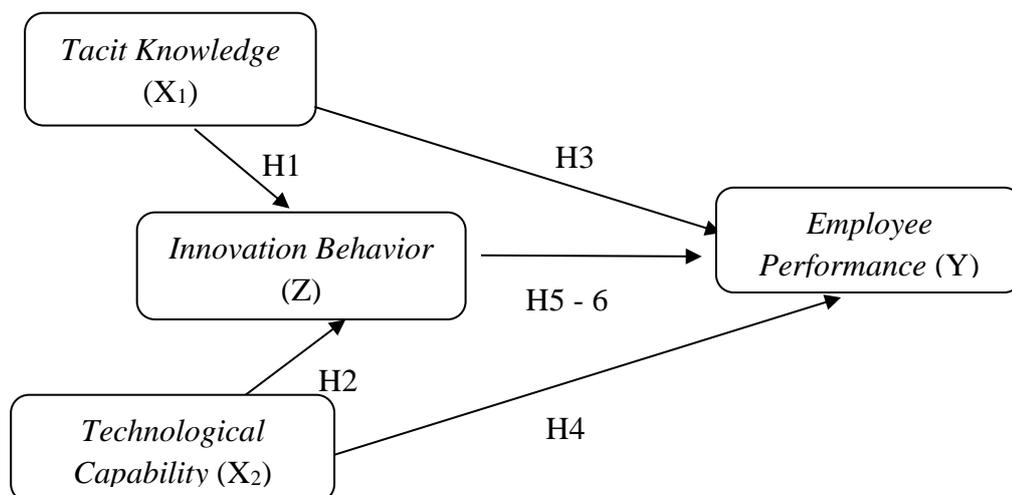
*Tacit knowledge* didefinisikan sebagai proses penyampaian, komunikasi, interaksi dan koordinasi pengetahuan atau keahlian di antara individu-individu untuk menyelesaikan tugas dan tujuan organisasi mereka (Wang dkk., 2016). *tacit knowledge* ialah faktor potensial yang memainkan peran penting dalam memelihara dan menumbuhkan kemampuan inovasi bagi perusahaan. Proses *Tacit knowledge* membantu memaksimalkan kemampuan perusahaan untuk mengelola pengetahuan yang memungkinkan individu untuk bekerja atau mencapai tujuan dengan lebih efisien (Le dan Lei, 2017). Selain itu, Dedahanov dkk., (2017) berpendapat bahwa pengaruh inovasi bukan hanya organisasi yang mendapatkan keuntungan dari perilaku inovatif karyawan, tetapi karyawan juga mendapatkan keuntungan dari keinovatifan mereka sendiri. Tang dkk., (2013) menunjukkan bahwa perilaku inovasi karyawan terhadap *tacit knowledge* memiliki hubungan positif. Muthuveloo dkk., (2017) menunjukkan bahwa *tacit knowledge* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

**H5:** *Innovation behavior* memediasi pengaruh *tacit knowledge* terhadap *employee performance*.

### **Hubungan *Innovation behavior* memediasi *Technological capability* pada *Employee performance***

Inovasi sebagai salah satu elemen penting dengan dampak terbesar pada kinerja organisasi. Inovasi dapat dipahami sebagai kapasitas perusahaan untuk memperkenalkan perubahan dan perbaikan dalam perusahaan. Jiménez dkk., (2013) mengungkapkan bahwa inovasi dapat dilihat sebagai pengembangan produk atau layanan baru, strategi manajemen baru, prosedur baru, atau teknologi baru. Terdapat berbagai studi empiris yang menjelaskan bahwa sebagian besar organisasi atau perusahaan yang mengelola dan menggabungkan pengetahuan mereka telah memperoleh manfaat di berbagai bidang organisasi. *Tacit knowledge* dapat dianggap sebagai sumber daya utama bagi perusahaan, yang memainkan peran penting, dimana pekerja mengembangkan dan menggunakan *tacit knowledge* ini dalam tugas dan aktivitas sehari-hari, tugas-tugas ini merupakan aspek fundamental dari operasi manufaktur yang efisien (Nakano dkk., 2013). Jiménez dkk., (2013) menunjukkan bahwa ada hubungan antara inovasi terhadap kinerja dan telah terbukti adanya penciptaan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Uraian diatas, dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

**H6:** *Innovation behavior* memediasi pengaruh *technological capability* terhadap *employee performance*



Gambar 1 Kerangka Penelitian

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menguji kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Ponorogo dan Universitas Muhammadiyah Surakarta dengan menggunakan alat bantu kuesioner dengan skala likert 5 poin (5 = sangat setuju dan 1 = sangat tidak setuju). Variabel yang diteliti adalah *tacit knowledge*, *technological capability*, mediasi *innovation behavior* dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari orang pertama melalui kuesioner. Metode pengumpulan data melalui alat bantu kuesioner tertutup dimana responden memilih jawaban yang telah tersedia sebelumnya dan disebarikan secara *online* melalui *Google Forms*.

Penelitian ini menggunakan 32 pertanyaan. Variabel *tacit knowledge* memiliki 6 indikator yang dikembangkan oleh, (Alves dan Pinheiro, 2022; Puteh, 2018; Puteh, 2018) dan dijadikan 6 item dalam penelitian ini. Variabel *technological capability*, memiliki 6 indikator yang dikembangkan oleh Wang dkk., (2015) dan dijadikan 6 item dalam penelitian ini. Variabel mediasi *innovation behavior* memiliki 5 indikator yang dirumuskan oleh Prieto dan Santana, (2014) dan dijadikan 5 pernyataan dalam penelitian ini. Terakhir, variabel kinerja karyawan memiliki 5 indikator yang dijabarkan oleh Pawirosumarto dkk., (2017) dan dijadikan 5 item pernyataan dalam penelitian ini. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 386 karyawan perguruan tinggi dan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Non-Probability* dengan pengambilan sampel berdasarkan *purposive sampling* yang berjumlah 186 karyawan. Berdasarkan rumus Hair untuk menentukan sampel, didapatkan bahwa sampel yang sesuai adalah 100-200 responden (Kamsir, 2022). Analisis data menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan *Smart Partial Least Square* versi 3.0. Penelitian ini menggunakan berbagai ukuran statistik seperti *convergent validity*, *discriminant validity*, reliabilitas yang terdiri dari *Cronbach's alpha*, *composite reliability*, *Average variance extracted (ave)*, *R-square (R2)*, *Effect size (F2)*

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarikan melalui *google form* terdapat 186 kuesioner yang masuk. Berikut ini dapat dijelaskan karakteristik responden penelitian yang digunakan: Jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan asal perguruan tinggi.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

<i>Variabel Demografi</i>	<i>Frekuensi</i>	<i>Presentase</i>
<b>Jenis kelamin</b>		
Laki – Laki	92	61,3 %
Perempuan	58	38,7 %
<b>Usia</b>		
21 - 30 Tahun	40	26,7 %
31 - 40 Tahun	41	27,3 %
> 40 Tahun	69	46 %
<b>Pendidikan</b>		
SMA/SMK	15	10 %
D3	9	6 %
Strata 1 (S1)	116	77,3 %
Strata 2 (S2)	10	6,7 %
<b>Lama Bekerja</b>		
< 5 Tahun	41	27,3 %
6 – 10 Tahun	30	20 %

> 10 Tahun	79	52,7 %
<b>Kampus</b>		
Universitas Muhammadiyah Ponorogo	50	33,3 %
Universitas Muhammadiyah Surakarta	100	66,7 %

Berdasarkan karakteristik responden pada Tabel 1 di atas menjelaskan bahwa jenis kelamin responden yang mendominasi adalah laki-laki sebanyak 92 orang dengan persentase 61,3%. Hal ini berarti karyawan laki-laki yang bekerja akan lebih cekatan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan responden berdasarkan tingkat usia yang mendominasi adalah usia diatas 40 tahun sebanyak 69 orang dengan persentase 46%. Dengan usia karyawan 40 tahun keatas tentunya sudah jelas memiliki pengalaman dalam bekerja. Responden berdasarkan pendidikan menunjukkan bahwa responden yang mendominasi adalah Stara 1 (S1) sebanyak 116 orang dengan persentase 77,3%. Semakin tinggi pendidikan seorang karyawan, maka akan semakin mudah bagi mereka untuk menjalankan tugasnya. Responden berdasarkan lama bekerja paling banyak adalah di atas 10 tahun sebanyak 79 orang dengan persentase 52,7%. Semakin lama karyawan bekerja, maka akan semakin berpengalaman, sehingga mampu mengembangkan organisasi. Terakhir, responden berdasarkan asal perguruan tinggi banyak yang berasal dari Universitas Muhammadiyah Surakarta.

### Analisis Outer Model

Analisis Aditya dkk., (2020) menjelaskan bahwa outer model menguji validitas dan reliabilitas. Uji validitas pada aplikasi PLS menguji *convergent validity* dan *discriminant validity* sebagai berikut:

### Convergent Validity

*Convergent validity* dapat dilihat pada nilai *loading factor*. *Loading factor* menjelaskan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran atau indikator dengan kontraknya (variabel laten). Nilai *Loading factor* pada uji *outer model* dikatakan ideal jika memiliki nilai diatas 0,7 (Lengkey, dkk., 2020).

Tabel 2. *Convergent Validity*  
Sumber: Data primer yang diolah, 2023

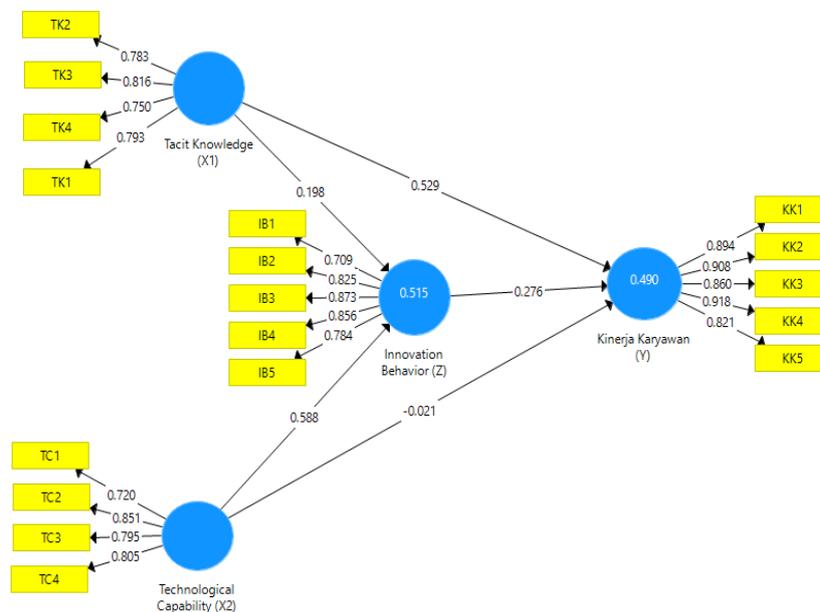
Variabes	Indicator	Outer Loading (>0.7)
<i>Tacit Knowledge</i>	TK1	0.793
	TK2	0.783
	TK3	0.816
	TK4	0.750
<i>Technological Capability</i>	TC1	0.720
	TC2	0.851
	TC3	0.795
	TC4	0.805
<i>Innovation Behavior</i>	IB1	0.709
	IB2	0.825
	IB3	0.873
	IB4	0.856
	IB5	0.784
Kinerja karyawan	KK1	0.894
	KK2	0.908

KK3	0.860
KK4	0.918
KK5	0.821

Berdasarkan hasil *outer loading* menunjukkan bahwa setiap item pernyataan telah memperoleh nilai *outer loading* > 0,7 dan item pernyataan tersebut dapat dinyatakan valid. Namun, dapat dijelaskan juga bahwa terdapat pernyataan yaitu TK1, TK2, TC5, dan TC6 yang memiliki nilai < 0,7 sehingga tidak dimasukkan ke dalam tabel. Indikator yang tidak masuk dalam tabel dapat dieliminasi dari proses pengelolaan data dan dilakukan pengujian ulang karena tidak valid atau memiliki nilai *outer loading* < 0,7.

**Discriminant Validity**

Menurut Imam dan Ghozali (2016) pengecekan validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa jika nilai koefisien validitas diskriminan lebih dari 0,7, maka setiap variabel penelitian memiliki hubungan yang kuat satu sama lain.



Gambar 1. *Outer Model*

Berdasarkan hasil discriminant validity, dapat dijelaskan bahwa terdapat nilai *cross-loading* yang lebih besar dari 0,7. Hal ini berarti indikator-indikator yang diajukan dapat dinyatakan valid.

**Uji Reliabilitas**

**Cronbach's Alpha**

Uji reliabilitas dengan menggunakan cronbach's alpha bertujuan untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, konstruk dinyatakan reliabel jika nilai cronbach's alpha lebih dari 0,60 (Cheah dkk., 2017).

**Composite Reliability**

*Composite reliability* bertujuan untuk mengukur nilai sebenarnya dari nilai reliabilitas suatu konstruk. Nilai *composite reliability* yang baik harus lebih dari 0.70.

Tabel 3. *Composite Reliability*  
Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Variables	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Description
<i>Innovation Behavior</i>	0.869	0.906	0.659	Reliable
<i>Employee Performance</i>	0.928	0.945	0.776	Reliable
<i>Tacit Knowledge</i>	0.793	0.866	0.618	Reliable
<i>Technological Capability</i>	0.804	0.872	0.631	Reliable

Berdasarkan hasil Tabel 3 mengenai *composite reliability* di atas menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* masing-masing variabel memiliki nilai lebih dari > 0,60, sedangkan nilai *average variance extracted (AVE)* memiliki nilai variabel > 0,050, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel berdasarkan uji *composite reliability* dapat dinyatakan reliabel.

### Analisis Inner Model

Analisis *inner model* dilakukan untuk mengetahui persamaan struktural yang digunakan untuk menilai kekuatan model yang diusulkan dalam penelitian ini, yaitu untuk kriteria *R-Square (R2)*, *Effect size (F2)* yang diuji dengan menggunakan statistik t melalui metode *resampling bootstrapping* (Almusaddar, et al., 2018).

### R-Square (R2)

Koefisien determinasi (R2) dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai R-squared yang baik diharapkan lebih dari 0,67. Nilai R-Square dikatakan kuat jika berada di angka 0,75, sedang jika 0,50, dan lemah jika 0,25 (Cheah dkk., 2017).

Tabel 4. R-Square  
Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Variables	R Square	Description
<i>Innovation Behavior (Z)</i>	0.515	Moderate
<i>Employee Performance (Y)</i>	0.490	Moderate

Berdasarkan Tabel 4 mengenai R - Square terdapat nilai perilaku inovasi sebesar 0,515, artinya perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa perilaku inovasi dapat dipengaruhi oleh tacit knowledge dan kapabilitas teknologi sebesar 51,5%, sisanya sebesar 48,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti. Variabel kinerja karyawan memiliki nilai sebesar 0,490, artinya perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh tacit knowledge dan kapabilitas teknologi sebesar 49%, dan sisanya sebesar 51% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh peneliti.

### Effect Size (F2)

*Effect size* adalah untuk mengetahui pengaruh seluruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, pengaruh seluruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi, dan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen, apakah pengaruh variabel diklasifikasikan ke dalam kategori kecil, sedang, atau besar. Nilai effect size sebesar 0.02 dikategorikan kecil, 0.15 dikategorikan sedang, dan 0.35 dikategorikan besar (Cheah dkk., 2017).

Tabel 5. Effect Size  
Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Variables	<i>Innovation Behavior</i>	<i>Employee Performance</i>
<i>Innovation Behavior</i>		0.073
<i>Tacit Knowledge</i>	0.056	0.358
<i>Technological Capability</i>	0.491	0.000

Berdasarkan Tabel 5 tentang *Effect size* variabel *tacit knowledge* terhadap *innovation behavior* dan *tacit knowledge* terhadap kinerja karyawan memiliki kategori besar yaitu 0,35. Sedangkan variabel *technological capability* terhadap *innovation behavior* dan memiliki kategori besar yaitu 0,35. variabel *technological capability* terhadap kinerja karyawan berada pada kategori kecil.

### Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini. Pengujian hipotesis dapat dilihat dengan membandingkan nilai t-statistik dan nilai p-value. Uji hipotesis dinyatakan diterima jika nilai p-value < 0,05. Dalam penelitian ini terdapat pengujian terhadap variabel pengaruh langsung dan variabel pengaruh tidak langsung.

Tabel 6. Pengujian Hipotesis  
Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Variables	<i>Original Sample</i>	<i>p-values</i>	Keterangan
<i>Tacit Knowledge</i> -> <i>Innovation Behavior</i>	0.198	0.010	Hipotesis diterima
<i>Technological Capability</i> -> <i>Innovation Behavior</i>	0.588	0.000	Hipotesis diterima
<i>Tacit Knowledge</i> -> Kinerja Karyawan	0.529	0.000	Hipotesis diterima
<i>Technological Capability</i> -> Kinerja Karyawan	-0.021	0.793	Hipotesis ditolak
<i>Tacit Knowledge</i> -> <i>Innovation Behavior</i> -> Kinerja Karyawan	0.055	0.029	Hipotesis diterima
<i>Technological Capability</i> -> <i>Innovation Behavior</i> -> Kinerja Karyawan	0.162	0.006	Hipotesis diterima

**Hipotesis 1** Berdasarkan hasil pengujian *tacit knowledge* secara langsung terhadap *innovation behavior* diperoleh nilai *p-value* lebih kecil  $0,010 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa jika Perguruan tinggi memperhatikan *tacit knowledge* karyawan, maka dapat meningkatkan *innovation behavior* karyawan. Sehingga dapat dinyatakan bahwa H1 diterima, artinya terdapat positif pengaruh *tacit knowledge* terhadap *Innovation behavior*.

**Hipotesis 2** Berdasarkan hasil pengujian *technological capability* secara langsung terhadap *innovation behavior* diperoleh nilai *p-value* lebih kecil dari  $0.000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa *technological capability* yang diterapkan pada Perguruan tinggi maka dapat meningkatkan *innovation behavior* karyawan. Oleh sebab itu, H2 diteriam, artinya bahwa terdapat pengaruh positif *technological capability* terhadap *innovation behavior*.

**Hipotesis 3** Berdasarkan hasil *tacit knowledge* secara langsung terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai *p-value* lebih kecil  $0.000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa bila *tacit knowledge* diterapkan pada Perguruan tinggi maka akan meningkatkan kinerja karyawan, sehingga dinyatakan bahwa H3 diterima, artinya bahwa terdapat pengaruh positif *Tacit knowledge* terhadap Kinerja karyawan.

**Hipotesis 4** Berdasarkan hasil pengujian *technological capability* secara langsung terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai *p-value* lebih besar  $0.793 > 0,05$  yang berarti jika Perguruan tinggi menerapkan *technological capability* maka tidak dapat memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Sehingga dapat diungkapkan bahwa H4 ditolak, artinya bahwa *technological capability* tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja karyawan.

**Hipotesis 5** Berdasarkan *tacit knowledge* terhadap kinerja karyawan dengan *innovation behavior* sebagai mediasi memiliki nilai *p-value* lebih kecil  $0.029 < 0,05$  yang berarti bahwa dapat disimpulkan jika Perguruan tinggi karyawannya memiliki *tacit knowledge* maka dapat meningkatkan sikap inovasi dalam bekerja sehingga Kinerja karyawan mengalami peningkatan. Sehingga dapat dinyatakan bahwa H5 diterima, artinya bahwa *tacit knowledge* dimediasi *innovation behavior* terhadap kinerja karyawan.

**Hipotesis 6** Berdasarkan *technological capability* terhadap kinerja karyawan dengan *innovation behavior* sebagai mediasi memiliki nilai *p-value* lebih kecil  $0.006 < 0,05$  yang berarti bahwa dapat disimpulkan jika Perguruan tinggi karyawannya memiliki *technological capability* maka dapat meningkatkan sikap inovasi dalam bekerja sehingga kinerja karyawan dapat mengalami peningkatan. Maka dapat dinyatakan bahwa H6 diterima, artinya *technological capability* dimediasi *innovation behavior* terhadap Kinerja karyawan.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh *tacit knowledge* terhadap *innovation behavior***

Hasil pengujian *tacit knowledge* secara langsung terhadap *innovation behavior* diperoleh nilai *p-value* lebih kecil  $0,010 < 0,05$  sehingga terbukti bahwa terdapat pengaruh positif *tacit knowledge* terhadap *innovation behavior*. Dijelaskan oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan Li dan Gang (2020) menunjukkan bahwa *tacit knowledge* berpengaruh secara positif mempengaruhi terhadap kinerja inovasi perusahaan. Inovasi diartikan sebagai pengembangan dan implementasi ide-ide baru oleh karyawan dari waktu ke waktu yang terlibat dalam interaksi dengan orang lain (Podrug dkk., 2017). Inovasi dapat membantu perusahaan menemukan peluang apa yang ada sekarang atau kemungkinan akan muncul di masa depan. Perusahaan atau organisasi yang sukses tidak hanya menanggapi kebutuhan pelanggan atau organisasi mereka saat ini tetapi sering kali mengantisipasi tren masa depan dan mengembangkan ide, produk, atau layanan yang memungkinkan mereka memenuhi permintaan di masa depan dengan cepat dan efektif. Hal tersebut, karyawan yang memiliki *tacit knowledge* akan lebih mudah berinovasi dalam mengerjakan pekerjaannya. Pengetahuan yang mencakup semua kegiatan yang berhubungan dengan pengetahuan dan memanfaatkan untuk penciptaan nilai organisasi (Ganguly dkk., 2019).

### **Pengaruh *technological capability* terhadap *innovation behavior***

Hasil pengujian *technological capability* secara langsung terhadap *innovation behavior* diperoleh nilai *p-value* lebih kecil dari  $0.000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa *technological capability* berpengaruh positif terhadap *innovation behavior*. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Liao dkk., (2020) menunjukkan bahwa *technological capability* memperkuat pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan. Inovasi karyawan adalah faktor yang mendasari untuk membantu perusahaan bertahan hidup di dunia yang berubah dengan cepat Dedahanov dkk., (2017) serta

dianggap salah satu cara untuk mencapai kesuksesan dan daya saing organisasi. Adanya inovasi untuk membantu organisasi mengungguli pesaing, menggairakan pelanggan dan membangun portofolio produk baru. Dengan demikian, organisasi saat ini membutuhkan lebih banyak ide kreatif yang baru dari karyawan yang dapat berkontribusi pada kinerja inovasi. *technological capability* sebagai salah satu sumber daya inovasi dan sumber utama keunggulan kompetitif bagi perusahaan. *technological capability* dipandang sebagai kemampuan perusahaan yang menginternalisasi pengetahuan dan ide baru dengan terus menerapkannya untuk mengembangkan produk, proses dan sistem. Joo dkk., (2018) mengungkapkan bahwa kapabilitas teknologi dianggap sebagai senjata strategi penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

### **Pengaruh *tacit knowledge* terhadap kinerja karyawan**

Hasil *tacit knowledge* secara langsung terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai *p-value* lebih kecil  $0.000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa bila *tacit knowledge* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zolhavarieh dan Barati (2012) mengemukakan bahwa *tacit knowledge* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan memiliki pengetahuan dan bersedia untuk berbagi pengetahuan yang bermanfaat bagi perusahaan mereka, perusahaan akan mendapat keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, *tacit knowledge* karyawan penting dalam hal meningkatkan kinerja perusahaan, kemampuan inovatif dan efisiensi kerja karyawan serta kekompakan tim. *Tacit knowledge* ialah pengetahuan yang sulit ditiru oleh orang lain. Oleh karena itu, *tacit knowledge* sangat penting bagi seorang karyawan. Karyawan yang memiliki *tacit knowledge* akan mudah meningkatkan kemajuan perusahaan.

### **Pengaruh *technological capability* terhadap kinerja karyawan**

Dengan hasil pengujian *technological capability* secara langsung terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai *p-value* lebih besar  $0.793 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa *technological capability* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Chen dkk., (2014) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan menurun karena kurangnya pengetahuan terutama dibidang teknologi dalam menyelesaikan tugasnya. Karyawan memiliki kemampuan akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya, sebaliknya karyawan yang tidak memiliki kemampuan akan sulit dalam menyelesaikan tugasnya. Namun variabel tersebut tidak berpengaruh diduga karena karyawan yang bekerja sudah lama dan sudah berumur tentu ketika diberikan tugas sesuai dengan perkembangan teknologi saat ini akan lebih lambat dari pada karyawan yang masih mudah. Oleh karena itu, karyawan memiliki peran penting dalam meningkatkan perusahaan.

### **Pengaruh *tacit knowledge* terhadap kinerja karyawan melalui *innovation behavior***

Dengan hasil *tacit knowledge* terhadap kinerja karyawan pada *innovation behavior* sebagai mediasi memiliki nilai *p-value* lebih kecil  $0.029 < 0,05$  yang berarti dapat disimpulkan bahwa *tacit knowledge* dapat dimediasi oleh *innovation behavior* terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa semakin baik *tacit knowledge* yang dimiliki karyawan maka karyawan akan semakin mudah berinovasi sehingga kinerjanya mengalami peningkatan. Muthuveloo dkk., (2017) menunjukkan bahwa *tacit knowledge* berpengaruh terhadap perilaku inovasi. Penelitian yang dilakukan oleh Muthuveloo dkk., (2017) menjelaskan bahwa *tacit knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Fernandez et al. mengungkapkan bahwa inovasi dalam perusahaan merupakan solusi penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan mencapai daya saing yang berkelanjutan. Bagi karyawan perguruan tinggi, memiliki *tacit knowledge* yang baik dapat meningkatkan perilaku inovasi karyawan. Karyawan yang memiliki perilaku inovatif dalam bekerja akan meningkatkan kinerjanya.

### **Pengaruh *technological capability* terhadap kinerja karyawan melalui *innovation behavior***

Hasil *technological capability* terhadap kinerja karyawan dengan *innovation behavior* sebagai mediasi memiliki nilai *p-value* lebih kecil  $0.006 < 0,05$  yang berarti bahwa dapat disimpulkan *technological capability* dapat dimediasi oleh *innovation behavior* terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa semakin baik *technological capability* yang dimiliki oleh karyawan maka akan mudah berinovasi sehingga kinerjanya mengalami peningkatan. Joo dkk., (2018) mengungkapkan bahwa kapabilitas teknologi dianggap sebagai senjata strategis yang penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Fernandez et al. mengungkapkan bahwa inovasi dalam perusahaan merupakan solusi penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan mencapai daya saing yang berkelanjutan. Bagi karyawan perguruan tinggi, kapabilitas teknologi yang baik dapat meningkatkan perilaku inovasi karyawan. Karyawan yang memiliki perilaku inovasi yang baik dalam bekerja akan meningkatkan kinerjanya.

#### **4. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *tacit knowledge* berpengaruh positif terhadap *innovation behavior*, *Technological capability* berpengaruh positif terhadap *innovation behavior*. Sedangkan *tacit knowledge* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, *Technological capability* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *Innovation behavior* memberikan pengaruh positif dalam memediasi *tacit knowledge* terhadap kinerja karyawan. sedangkan *innovation behavior* memberikan pengaruh positif dalam memediasi *technological capability* terhadap kinerja karyawan.

Implikasi manajerial yang dapat diberikan kepada penelitian ini ialah meningkatkan kemampuan karyawannya. Sebaiknya Perguruan tinggi selalu memperhatikan karyawan yang sudah tidak produktif karena *technological capability* tidak memiliki pengaruh pada kinerja karyawan diduga penyebab ialah karyawan kurang mampu di bidang teknologi karena hampir 46% karyawan memiliki umur  $> 40$  tahun. Apalagi dengan perkembangan teknologi saat ini, perusahaan dituntut setiap aktivitasnya sudah menggunakan teknologi tentu harus mampu memanfaatkan teknologi agar mudah mencapai tujuan perusahaan. Sebaiknya Perguruan tinggi perlu memperhatikan *tacit knowledge* karyawan karena *tacit knowledge* ialah pengetahuan seseorang yang sulit ditiru, dipublikasi oleh orang lain. Sebaiknya perguruan tinggi perlu memperhatikan *technological capability* karena memiliki pengaruh sikap inovasi karyawan serta meningkatkan kinerja karyawan.

Keterbatasan pada penelitian ini ialah saat penyebaran kuesioner kepada responden karena peneliti melakukan penelitian pada Perguruan tinggi Universitas Muhammadiyah Ponorogo dan Universitas Muhammadiyah Surakarta. Penyebaran kuesioner pada karyawan Perguruan tinggi melalui via Whatt App dan via email. Dan pada akhirnya karena karyawan memiliki kesibukan sehingga mereka tidak membuka What App dan emailnya sehingga peneliti membutuhkan waktu yang cukup lama dalam menerima jawaban dari responden. Selain itu, peneliti menyebarkan sebagian kuesioner secara langsung atau *offline*. Saran bagi peneliti selanjutnya untuk menyebarkan kuesioner secara *online* perlu ada bantuan team dari Perguruan tinggi tersebut agar bisa membantu untuk mengkomunikasikan karyawan yang lain untuk mengisi kuesioner tersebut.

#### **REFERENSI**

Alosani, Mohammed Saleh, Rushami Yusoff, and Hassan Al-Dhaafri. 2019. "The Effect of Innovation and Strategic Planning on Enhancing Organizational Performance of Dubai Police." *Innovation & Management Review* 17 (1): 2–24. <https://doi.org/10.1108/INMR-06-2018-0039>.

- Al-Zoubi, Mohammad Orsan, Ala'aldin Alrowwad, and Ra'ed Masa'deh. 2019. "Exploring the Relationships among Tacit Knowledge Sharing, Mentoring and Employees' Abilities: The Case of Al-Hikma Pharmaceutical Company in Jordan." *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* 50 (1): 34–56. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-04-2019-0048>.
- Ang, H. L., N. F. Fabeil, and Y. Y. Pang. 2022. "The Influence of Tacit and Explicit Knowledge Sharing on Organizational Performance among Manufacturing Companies in Malaysia." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 12 (3): Pages 572-587. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i3/12985>.
- Chugh, Ritesh. 2013. "Workplace Dimensions: Tacit Knowledge Sharing in Universities." *Journal of Advanced Management Science* 1 (1): 24–28. <https://doi.org/10.12720/joams.1.1.24-28>.
- Dedahanov, Alisher Tohirovich, Changjoon Rhee, and Junghyun Yoon. 2017. "Organizational Structure and Innovation Performance: Is Employee Innovative Behavior a Missing Link?" *Career Development International* 22 (4): 334–50. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0234>.
- Diaz-Fernandez, Mirta, Mar Bornay-Barrachina, and Alvaro Lopez-Cabrales. 2017. "HRM Practices and Innovation Performance: A Panel-Data Approach." *International Journal of Manpower* 38 (3): 354–72. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2015-0028>.
- Ganguly, Anirban, Asim Talukdar, and Debdeep Chatterjee. 2019. "Evaluating the Role of Social Capital, Tacit Knowledge Sharing, Knowledge Quality and Reciprocity in Determining Innovation Capability of an Organization." *Journal of Knowledge Management* 23 (6): 1105–35. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0190>.
- Huie, Carol P, Tameka Cassaberry, and Amari K Rivera. 2020. "The Impact of Tacit Knowledge Sharing on Job Performance" 2 (1).
- Kamsir, ed. 2022. *Pengantar Metodologi Peneletian Untuk Manajemen, Akutansi Dan Bisnis*. Depok: PT RAJAGRAFINDO PERSADA.
- McGuirk, Helen, Helena Lenihan, and Mark Hart. 2015. "Measuring the Impact of Innovative Human Capital on Small Firms' Propensity to Innovate." *Research Policy* 44 (4): 965–76. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.11.008>.
- Mohsen Allameh, Sayyed, Javad Khazaei Pool, Akbar Jaber, and Farzaneh Mazloomi Soveini. 2014. "Developing a Model for Examining the Effect of Tacit and Explicit Knowledge Sharing on Organizational Performance Based on EFQM Approach." *Journal of Science & Technology Policy Management* 5 (3): 265–80. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-05-2014-0025>.
- Murumba, Joan Wakasa, Tom Kwanya, and Jane Cheron Maina. 2020. "Effects of Tacit Knowledge on the Performance of Selected Universities in Kenya." *06-29 8 (2)*: 125–44. <https://doi.org/DOI 10.2478/mdke-2020-0009>.
- Nyathi, Musa, and Ray Kekwaletswe. 2023. "Realizing Employee and Organizational Performance Gains through Electronic Human Resource Management Use in Developing Countries." *African Journal of Economic and Management Studies* 14 (1): 121–34. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-11-2021-0489>.
- Pudjowati, Juliani, Susi Tri Wahyuni, and Ladi. 2020. "The Effect Of The Application Of Tacit Knowledge And Explicit Knowledge On Improving Employee Performance With Learning Organization As An Intervening Variable (Study At Regional Office Ii Of Surabaya State Civil Service Agency)." *Social Sciences*.
- Salisu, Yakubu, and Lily Julienti Abu Bakar. 2019. "Technological Capability, Relational Capability and Firms' Performance: The Role of Learning Capability." *Revista de Gestão* 27 (1): 79–99. <https://doi.org/10.1108/REGE-03-2019-0040>.

- Sun, Li, and T. Robert Yu. 2015. "The Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Performance and Cost." *Review of Accounting and Finance* 14 (3): 262–84. <https://doi.org/10.1108/RAF-03-2014-0025>.
- Supatni, Mamik Eko, Umar Nimran, and Hamidah Nayati Utami. 2013. "Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan" 7 (1).
- Uma Sekaran, and Roger Bougie. 2016. *Research methods for business: A skill building approach*. Jakarta.
- Wang, Ying, Ramudu Bhanugopan, and Pamela Lockhart. 2015. "Examining the Quantitative Determinants of Organizational Performance: Evidence from China." *Measuring Business Excellence* 19 (2): 23–41. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2014-0014>.
- Yang, Zhi, Van Thithuy Nguyen, and Phong Ba Le. 2018. "Knowledge Sharing Serves as a Mediator between Collaborative Culture and Innovation Capability: An Empirical Research." *Journal of Business & Industrial Marketing* 33 (7): 958–69. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2017-0245>.
- Yuan, Feirong, and Richard W Woodman. 2010. "Innovative Behavior In The Workplace: The Role Of Performance And Image Outcome Expectations." *Academy of Management Journal*.
- Zawislak, Paulo Antônio, André Cherubini Alves, Jorge Tello-Gamarra, Denise Barbieux, and Fernanda Maciel Reichert. 2012. "Innovation Capability: From Technology Development to Transaction Capability." *Journal of Technology Management & Innovation* 7 (2): 14–27. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242012000200002>.
- Zhang, Xiaohong, Chengfeng Long, Yanbo Wang, and Gaowen Tang. 2015. "The Impact of Employees' Relationships on Tacit Knowledge Sharing." Edited by Dr Weiwei Wu, Prof. Bo Yu, Prof. John-Christopher Spender. *Chinese Management Studies* 9 (4): 611–25. <https://doi.org/10.1108/CMS-06-2015-0126>.