

**PENGARUH *SOFT SKILL* DAN *HARD SKILL* TERHADAP PERILAKU
INOVATIF KARYAWAN *STARTUP* DI MALANG MELALUI
*KNOWLEDGE MANAGEMENT***

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Program Studi Magister Manajemen**



Disusun Oleh :

DINDA NURSAYIDAH AZZAHRA

NIM: 202210280211007

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMADIYAH MALANG**

2025

**PENGARUH SOFT SKILL DAN HARD SKILL
TERHADAP PERILAKU INOVATIF KARYAWAN
STARTUP DI MALANG MELALUI KNOWLEDGE
MANAGEMENT**

Diajukan oleh :

**DINDA NURSAYIDAH AZZAHRA
202210280211007**

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, **Rabu/ 22 Januari 2025**

Pembimbing Utama



Asst. Prof. Dr. Nurul Asfiah.,M.M



Prof. Lutfun, Ph.D

Pembimbing Pendamping



Asst. Prof. Dr. Ahmad Juanda, M.M

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Asst. Prof. Dr. Aniek Rumijati, MM

TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

DINDA NURSAYIDAH AZZAHRA
202210280211007

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari/tanggal Rabu/ 22 Januari 2025
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua	:	Ascc. Prof. Dr. Nurul Asfiah.,M.M
Sekretaris	:	Ascc. Prof. Dr. Ahmad Juanda, M.M
Penguji I	:	Ascc. Prof. Dr. Aniek Rumijati, MM
Penguji II	:	Ascc. Prof. Dr. Iqbal Robbie, SE., MM

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : DINDA NURSAYIDAH AZZAHRA

NIM : 202210280211007

Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **PENGARUH SOFT SKILL DAN HARD SKILL TERHADAP PERILAKU INOVATIF KARYAWAN STARTUP DI MALANG MELALUI KNOWLEDGE MANAGEMENT** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 22 Januari 2025
Yang menyatakan,



DINDA NURSAYIDAH AZZAHRA

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wr.wb

Bismillahirrohmanirrohim

Puji syukur Alhamdulillah saya panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya saya dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“PENGARUH *SOFT SKILL* DAN *HARD SKILL* TERHADAP PERILAKU INOVATIF KARYAWAN *STARTUP* DI MALANG MELALUI *KNOWLEDGE MANAGEMENT*”** ini sesuai waktu yang telah ditentukan. Shalawat serta salam tetap tercurah pada junjungan Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa ajaran Tauhid dan keutamaan budi pekerti.

Selama proses penyusunan skripsi ini, banyak pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada saya. Sebagai ungkapan syukur, dalam kesempatan ini saya ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Latipun, Ph.D. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang yang telah memberikan persetujuan dalam penelitian ini.
2. Dr. Aniek Rumijati, M.M. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh perkuliahan di program studi Magister Manajemen.
3. Dr. Rahmat Wijaya, M.M. dan Dr. Iqbal Robbie, SE., MM selaku dosen pembimbing yang telah memberikan waktu, bimbingan dan inspirasi untuk menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak/Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang yang telah memberikan banyak ilmu
5. Bapak Muhammad Sunarto dan Ibu Sri Rahayuningsih selaku orang tua, dan Shidqy yang tidak pernah lelah memberikan dorongan, dukungan dan do'a yang tiada henti.
6. Serta sahabat-sahabat terbaik yang selalu ada dan tidak pernah lelah mendengarkan keluh kesah, mendukung, serta memotivasi untuk menyelesaikan tesis ini.
7. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen angkatan 2022, yang telah membantu penulis berproses untuk menjadi yang lebih baik.

Kepada mereka semua, hanya ungkapan terima kasih dan do'a tulus ikhlas yang dapat saya persembahkan, semoga segala yang telah mereka berikan kepada saya tercatat dengan tinta emas dalam lembaran catatan Roqib sebagai sebuah ibadah yang tiada

ternilai. Aamiin

Akhirnya, dengan segala keterbatasan dan kekurangannya, penulis persembahkan karya tulis ini. Penulis menyadari bahwa masih jauh dari sempurna, sehingga saran ataupun kritik yang membangun, sangat penulis harapkan demi kesempurnaan karya-karya selanjutnya. Semoga apa yang disajikan dalam karya tulis ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Aamiin. Terima Kasih.

Billahittaufiq Wal Hidayah

Wassalamu 'alaikum wr.wb.

Malang, 22 Januari 2025

Penyusun,

Dinda Nursayidah Azzahra



DAFTAR ISI

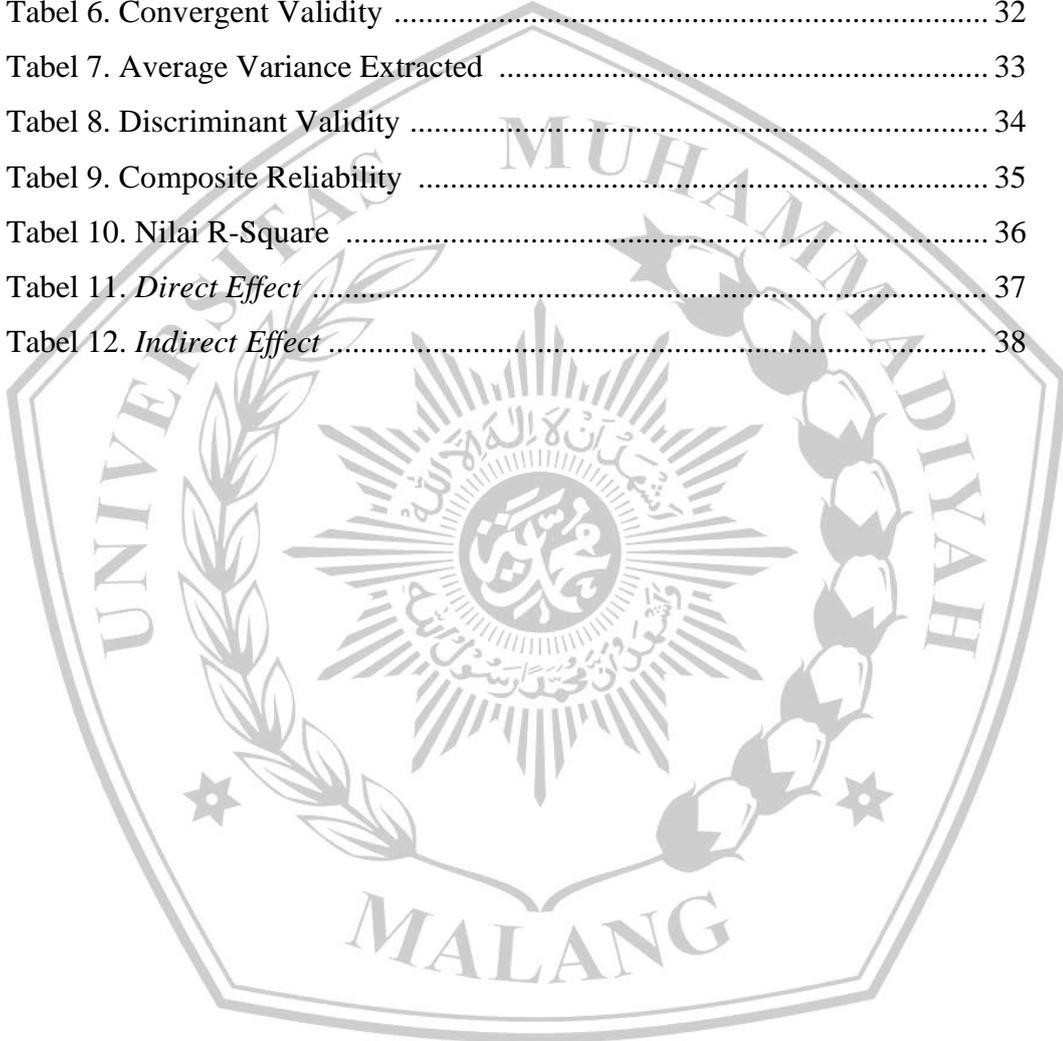
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PESETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
A. PENDAHULUAN	1
1. Latar Belakang	1
2. Rumusan Masalah	8
3. Tujuan Penelitian	8
4. Manfaat Penelitian	8
B. KAJIAN PUSTAKA	10
1. Penelitian Terdahulu.....	10
2. Tinjauan Teori	13
3. Kerangka Pikir	17
4. Hipotesis Penelitian	18
C. METODE PENELITIAN	22
1. Pendekatan dan Jenis Penelitian	22
2. Populasi dan Sampel	22
3. Jenis dan Sumber Data	23
4. Definisi Operasional Variabel	23
5. Teknik Pengumpulan Variabel	24
6. Teknik Pengukuran Variabel	25
7. Teknik Analisis Variabel	26
D. HASIL PENELITIAN	28
1. Karakteristik Responden	28
2. Hasil Rentang Skala	30

3. Hasil Analisis Partial Least Square (PLS)	31
4. Pembahasan	40
E. PENUTUPAN	45
1. Kesimpulan.....	45
2. Saran	45
REFERENSI	47
LAMPIRAN	52



DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penelitian Terdahulu	10
Tabel 2. Definisi Operasional Variabel	23
Tabel 3. Skala Likert	25
Tabel 4. Identitas Responden	28
Tabel 5. Rentang Skala	30
Tabel 6. Convergent Validity	32
Tabel 7. Average Variance Extracted	33
Tabel 8. Discriminant Validity	34
Tabel 9. Composite Reliability	35
Tabel 10. Nilai R-Square	36
Tabel 11. <i>Direct Effect</i>	37
Tabel 12. <i>Indirect Effect</i>	38



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Pikir	18
Gambar 2. Diagram Jalur	39



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	52
Lampiran 2. Uji Validitas (Correlations)	55
Lampiran 3. Hasil Pengisian Kuesioner	59
Lampiran 4. Hasil Pengujian SEM Smart PLS	65



**PENGARUH *SOFT SKILL* DAN *HARD SKILL* TERHADAP PERILAKU
INOVATIF KARYAWAN *STARTUP* DI MALANG MELALUI *KNOWLEDGE
MANAGEMENT***

Dinda Nursayidah Azzahra

Dindaa16.azzahraa@gmail.com

Assc. Prof. Dr. Nurul Asfiah.,M.M (0719116301)

Assc. Prof. Dr. Ahmad Juanda.,M.M (1962303141991031002)

Program Studi Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Malang

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *soft skills* dan *hard skills* terhadap perilaku inovatif karyawan *startup* di Malang, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi *knowledge management*. Jenis penelitian ini adalah explanatory dengan pengambilan sampel menggunakan metode purposive sampling. Jumlah sampel yang sesuai kriteria sebanyak 140 responden karyawan *startup* di Kota Malang. Data tersebut diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung dengan memberikan link Google form. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan alat analisis SmartPLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *soft skills*, *hard skills*, dan *knowledge management* memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan *startup* di Malang. *Soft skills* dan *hard skills* secara langsung terbukti mampu mendorong karyawan untuk lebih inovatif dalam pekerjaan mereka, begitu pula *knowledge management* yang memainkan peran penting dalam meningkatkan perilaku inovatif. Namun, *soft skills* terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap perilaku inovatif, tetapi tidak menunjukkan pengaruh melalui *knowledge management*. Sebaliknya, *hard skills* tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku inovatif tetapi juga menunjukkan pengaruh yang signifikan melalui *knowledge management*.

Kata kunci: *Soft skill; hard skill; perilaku inovatif; startup.*

**THE IMPACT OF *SOFT SKILL* AND *HARD SKILL* ON THE INNOVATIVE
BEHAVIOR OF STARTUP EMPLOYEES IN MALANG THROUGH
*KNOWLEDGE MANAGEMENT***

Dinda Nursayidah Azzahra

Dindaa16.azzahraa@gmail.com

Assc. Prof. Dr. Nurul Asfiah.,M.M (0719116301)

Assc. Prof. Dr. Ahmad Juanda.,M.M (1962303141991031002)

*Master of Management Study Program
University of Muhammadiyah Malang*

ABSTRACT

The aim of this research is to analyze the influence of soft skills and hard skills on the innovative behavior of startup employees in Malang, both directly and through the mediating role of knowledge management. This type of research is explanatory with sampling using the purposive sampling method. The number of samples that met the criteria was 140 startup employee respondents in Malang City. This data was obtained through distributing questionnaires directly by providing a Google form link. The analysis technique used in this research is Structural Equation Modeling (SEM) with the SmartPLS analysis tool. The results of this research show that soft skills, hard skills and knowledge management have a significant influence on the innovative behavior of startup employees in Malang. Soft skills and hard skills have been directly proven to be able to encourage employees to be more innovative in their work, as well as knowledge management which plays an important role in increasing innovative behavior. However, soft skills are proven to have a significant direct influence on innovative behavior, but do not show an influence through knowledge management. On the other hand, hard skills not only have a direct influence on innovative behavior but also show a significant influence through knowledge management.

Keyword: *Soft skill; hard skill; innovative behavior; startup.*

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Perkembangan perusahaan rintisan atau *startup* di Indonesia memiliki tren yang terus naik dari masa ke masa, terutama pada era transformasi digital sekarang. Menurut Menteri Perindustrian (Menperin) Agus Gumiwang Kartasasmita, hingga 11 Januari 2024, tercatat ada 2.556 *startup* di Indonesia dan dengan jumlah tersebut menempatkan Indonesia di peringkat ke-6 dunia sebagai negara dengan jumlah *startup* terbanyak (Sari & Ika, 2024). Peneliti menggunakan *startup* sebagai latar belakang dalam penelitian ini dengan beberapa pertimbangan. Salah satunya karena *startup* memiliki kultur inovasi yang kuat. *Startup* dikenal dengan budaya inovatif yang kuat, dimana eksperimen, kreativitas, dan pengambilan resiko.

Di sisi lain, peneliti memilih Kota Malang sebagai lokasi penelitian mengenai *startup* karena kota ini menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dalam jumlah perusahaan rintisan setiap tahunnya. Menurut Novrian, (2024) dalam artikelnya, jumlah *startup* yang terdaftar di Kota Malang mencapai 120 perusahaan, mengalami peningkatan sebesar lima persen dibandingkan tahun sebelumnya yang mencatatkan 115 perusahaan. Pertumbuhan jumlah *startup* ini membawa manfaat signifikan, salah satunya adalah menciptakan lebih banyak peluang kerja dan membantu menurunkan tingkat pengangguran. Masih dalam artikel tersebut, Pemerintah Kota Malang menyampaikan rencananya untuk mewujudkan konsep *Startup City*, yaitu menyediakan dukungan dan ruang bagi *startup* agar terus berkembang, dengan tujuan utama mengurangi angka pengangguran di kota tersebut.

Aboramadan et al., (2020) menyebutkan dalam studinya bahwa diperlukannya budaya organisasi yang mendukung dan mendorong inovasi dan kreativitas karyawan karena sangat penting bagi perusahaan rintisan untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang cepat berubah. Contoh inovasi sebuah *startup* adalah berinvestasi. Aminova & Marchi, (2021) menyebutkan dalam penelitiannya bahwa investasi memiliki dampak positif secara langsung pada sebuah inovasi, seperti performa yang bagus. Hal ini menandakan bahwa *startup* perlu berinvestasi sebanyak mungkin pada

tahapan awal agar memiliki keuntungan inovatif pada pasar di masa depan. Aminova & Marchi, (2021) menyebutkan bahwa *startup* yang dapat berinvestasi sebanyak mungkin pada tahapan awal dapat menghasilkan keuntungan inovatif pada pasar di masa depan.

Dalam suasana yang cepat berubah dan penuh tantangan, karyawan didorong untuk selalu berpikir kreatif dan menemukan solusi baru untuk berbagai masalah. Ghezzi & Cavallo, (2020) menyebutkan banyaknya manfaat metodologi *agile* pada UKM, antara lain peningkatan kolaborasi tim, waktu pemasaran yang lebih cepat, peningkatan kepuasan pelanggan, dan peningkatan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kondisi pasar. Seluruh elemen ini menciptakan lingkungan yang memicu perilaku inovatif, serta memungkinkan karyawan berkontribusi secara maksimal terhadap perkembangan produk dan layanan yang inovatif. Menurut Olorunyomi Stephen Joel et al., (2024), Perusahaan rintisan beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti, di mana perubahan terus-menerus terjadi dan tantangan yang tidak terduga perlu menumbuhkan budaya fleksibilitas dan ketahanan untuk menavigasi ketidakpastian tersebut secara efektif. Fleksibilitas memungkinkan perusahaan rintisan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap kondisi pasar yang terus berkembang, preferensi pelanggan, dan kemajuan teknologi. Menurut Hensellek et al., (2023), fleksibilitas strategis sangat penting bagi kewirausahaan untuk memanfaatkan peluang bisnis yang menjanjikan yang muncul dari lingkungan pasar yang tidak stabil.

Sebagai pemimpin utama dalam sebuah *startup*, pendiri memiliki peran yang sangat signifikan dalam menentukan arah dan identitas perusahaan. Kepemimpinan mereka tidak hanya menjadi fondasi bagi keberhasilan bisnis, tetapi juga menjadi kunci dalam membentuk budaya inovasi yang mendorong kreativitas dan pertumbuhan di dalam organisasi. Azmy & Priyono, (2022) menyebutkan bahwa hasil penelitiannya mampu memberikan gambaran tentang cara meningkatkan produktivitas karyawan melalui kepemimpinan strategis. *Leader* memiliki peran penting dalam kombinasi dari dukungan, inspirasi, dan contoh nyata ini menciptakan lingkungan di mana inovasi menjadi bagian integral dari budaya kerja,

mendorong karyawan untuk terus mendorong batas-batas kreativitas dan berinovasi tanpa henti (Joel & Oguanobi, 2024).

Di dunia *startup*, fleksibilitas menjadi salah satu keunggulan utama, terutama dalam proses pengambilan keputusan. Tidak seperti perusahaan besar yang sering terikat oleh hierarki yang kaku, *startup* memungkinkan proses yang lebih dinamis dan adaptif. Hal ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat langsung dalam pengambilan keputusan strategis, menjadikan kontribusi mereka tidak hanya berarti bagi tim, tetapi juga berdampak langsung pada arah dan pertumbuhan perusahaan. Penelitian ini dapat menjelaskan bagaimana fleksibilitas memungkinkan karyawan untuk mengekspresikan ide-ide mereka dan mengambil risiko untuk menciptakan solusi inovatif. Melenchion et al., (2023) mengatakan bahwa untuk meningkatkan inovasi dan fleksibilitas pada perusahaan rintisan, lingkungan kerja harus mendorong otonomi karyawan dalam pengambilan keputusan, kontrol waktu yang lebih sedikit, dan menetapkan jam kerja yang fleksibel.

Penelitian tentang perilaku inovatif karyawan *startup* dapat memberikan wawasan yang berharga tentang dinamika *startup* dan bagaimana budaya inovasi dapat membentuk masa depan industri secara luas. Kusumaningtyas et al., (2021) menyebutkan bahwa seperti bisnis pada umumnya, *startup* akan menghadapi tantangan umum seperti bagaimana kekuatan model bisnis yang dimiliki, adanya keterbatasan sumber daya finansial, dan seberapa paham perusahaan memahami kebutuhan pasar. Terlepas dari bidangnya, setiap bisnis memiliki tantangannya masing-masing. Sebagai contoh, *startup* di bidang teknologi dan *software* menghadapi tantangan seperti persaingan yang ketat, keamanan data dan privasi, dan adanya evolusi teknologi.

Dalam era bisnis yang terus berkembang pesat, keberlanjutan perusahaan *startup* juga ditentukan oleh inovasi karyawannya. Inovasi sebuah perusahaan dapat dilihat dari bagaimana perusahaan menciptakan lingkungan dinamis untuk mendukung pertumbuhan berkelanjutan dan meningkatkan daya saing perusahaan. Li & Hsu, (2016) mengatakan bahwa perilaku inovatif dapat diukur dalam empat dimensi yaitu *opportunity exploration*, *idea*

generation, application and championing. Sangat penting bagi perusahaan memprioritaskan evaluasi perilaku inovatif karena *startup* dapat mengadopsi nilai inovasi yang dapat memperkuat posisinya dalam persaingan bisnis yang kompleks.

Pada lingkungan yang berubah dengan cepat, sikap eksploratif, kreativitas, dan ketangguhan dalam berinteraksi merupakan ciri khas perilaku inovatif. Menurut Munir & Beh, (2019), agar *startup* dapat lebih inovatif dan kreatif, *startup* harus mengedepankan perilaku inovatif karyawan. Menumbuhkan perilaku inovatif menjadi semakin penting dalam mendorong inovasi karyawan demi kelangsungan hidup *startup* dan daya saing yang berkelanjutan. Dampaknya akan terasa dalam pengembangan produk yang beragam, membangun identitas perusahaan yang kuat serta meningkatkan daya saing di pasar *startup* yang kompetitif. Leal et al., (2023) menyampaikan pada jurnalnya yang menggunakan model SECI (*socialization, externalization, combination, and internalization*) dapat memahami bagaimana pengetahuan tentang perilaku inovatif dapat berdampak positif terhadap sebuah *startup*.

Untuk mempertahankan bisnis yang sedang berjalan dan meningkatkan perilaku inovatif pada karyawan *startup*, salah satu hal yang cukup krusial adalah menciptakan sumber daya manusia yang memiliki wawasan dan tingkat intelektual yang tinggi serta *soft skills* dan *hard skills* yang mumpuni. Kombinasi *soft skills* dan *hard skills* tersebut memungkinkan perusahaan untuk memaksimalkan efisiensi, mengatasi hambatan teknis, dan menciptakan inovasi di pasar yang berubah dengan cepat. Hendarman & Tjakraatmadja, (2012) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki *soft skills* memiliki inovasi teknis yang diperlukan untuk mengembangkan barang atau jasa baru. Karyawan yang memiliki *hard skills* memiliki inovasi non-teknis yang mencakup kemampuan untuk dapat meningkatkan pemasaran. Sehingga perusahaan perlu memiliki karyawan yang inovatif untuk selalu dapat berinovasi dan mempertahankan perusahaan tersebut.

Jaya & Maryanto, (2023) menyebutkan dalam penelitiannya bahwa perusahaan perlu meningkatkan performa karyawan dengan memperkuat *soft skills* dan *hard skills* agar karyawan dapat lebih teredukasi. *Soft skills* menekankan kemampuan dan elemen perilaku untuk berkolaborasi dengan orang lain, sedangkan *hard skills* fokus pada kemampuan yang dapat diajarkan yang terkait dengan pekerjaan teknis. Banyak perusahaan mencari orang-orang dengan kualitas komunikasi yang efektif, kepemimpinan tim yang bijaksana, dan fleksibilitas dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Hal tersebut serupa dengan lima jenis *soft skills* yang mencakup *communication skill*, *leadership skill*, *critical thinking skill*, *problem-solving skill*, dan *interpersonal skill* yang sangat penting untuk dimiliki oleh karyawan agar dapat menunjang perilaku inovatif karyawan Lahope & Worang, (2020).

Hard skills mengacu pada keterampilan yang memungkinkan karyawan untuk bersaing dalam tugas, termasuk keterampilan yang berkaitan dengan pengetahuan ilmiah, kemampuan profesional, dan keahlian teknis. Perusahaan yang berusaha memenuhi tuntutan pasar yang terus berkembang memerlukan karyawan dengan keterampilan menganalisis, merancang dan memiliki pengetahuan serta teknologi terkini. Syah Putra et al., (2020) menyatakan bahwa unsur-unsur *hard skills* dilihat dari kecerdasan berpikir yang mempunyai indikator menghitung, menganalisis, merancang, mengkritisi, dan keterampilan teknis. Sudah sepatutnya perusahaan mendukung pengembangan *soft skills* maupun *hard skills* guna meningkatkan perilaku inovatif karyawannya. Hendarman & Cantner, (2018) menerangkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan dan positif antara *soft skills*, *hard skills* serta inovasi pada setiap individu. Perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan memiliki akses terhadap pelatihan yang memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan keterampilan teknis karyawan sesuai dengan kemajuan dalam industri.

Terdapat *knowledge management* yang berperan sebagai jembatan antara keterampilan karyawan dan perilaku inovatif. Riswanto & Sensuse, (2021) menyebutkan bahwa *knowledge management* sangat berkaitan dengan

perilaku inovatif, karena penerapan *knowledge management* memiliki peran penting dalam mendukung percepatan proses inovasi sebuah perusahaan. *Knowledge management* yang efektif akan dapat memfasilitasi pertukaran ide, kolaborasi tim, dan implementasi inovasi dalam produk dan layanan pada *startup*. Sehingga, untuk mencapai *knowledge management* yang optimal, pengembangan pengetahuan yang dimiliki setiap karyawan dalam perusahaan lebih penting dari hanya sekedar mengelola pengetahuan perusahaan Sahas et al., (2017)

Pada era informasi dan teknologi saat ini, penggunaan *knowledge management* dianggap penting karena memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi, menyimpan, dan membagikan pengetahuan kritis secara efisien. *Knowledge management* memastikan bahwa informasi yang diperlukan dalam proses inovasi tersedia dan dapat diakses. Menurut Mohajan & Kumar Mohajan, (2017), Perusahaan perlu menerapkan strategi Manajemen Pengetahuan (KM) yang dinamis agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dalam siklus pembelajaran organisasi. Aktivitas dan strategi manajemen pengetahuan yang dimaksud seperti analisis faktor eksternal dan internal, *benchmarking*, database perusahaan, dan komunitas, untuk memperoleh serta menyebarkan pengetahuan secara efektif. Dengan cara tersebut, organisasi dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia dan meningkatkan inovasi. Menurut Girard, (2015), *knowledge management* merupakan serangkaian praktik profesional yang mampu meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi dan mampu meningkatkan kemampuan karyawan untuk berbagi apa yang mereka ketahui.

Penerapan *knowledge management* pada sebuah *startup* tidak terlepas dari sejumlah tantangan yang kompleks yaitu budaya kerja pada *startup* yang belum terbentuk mengakibatkan kurangnya kolaborasi dan komunikasi serta kurangnya identitas perusahaan. Miroshnyk et al., (2022) menyebutkan bahwa perusahaan dapat menghadapi tantangan dalam *knowledge management* karena kurangnya pengalaman di bidangnya, kurangnya manajer yang berkualitas, dan kurangnya dana untuk proses inovasi. Aladwan et al., (2022) juga menuturkan bahwa tantangan praktis yang terkait dengan *knowledge management* mencakup

tidak adanya budaya kolaboratif yang mendorong pertukaran dan pertukaran pengetahuan, tidak adanya metodologi pengelolaan pengetahuan internal yang tepat, tidak adanya visi dan strategi pengelolaan pengetahuan yang jelas, serta kesenjangan dalam integrasi informasi dan data.

Meningkatkan inovasi dan daya saing perusahaan *startup* di lingkungan bisnis yang serba cepat dan sangat kompetitif memerlukan pemahaman komprehensif tentang keterkaitan antara *hard skills*, *soft skills*, *knowledge management*, dan perilaku inovatif. Sebuah *startup* dapat mencapai tingkat inovasi yang lebih tinggi, meningkatkan daya saing *startup*, dan dengan cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan dinamis di pasar dengan mengintegrasikan keempat komponen ini secara efektif. Sehingga, di era inovasi yang terus meningkat, pemahaman menyeluruh ini berfungsi sebagai dasar dan stimulus untuk mencapai keberhasilan dan pertumbuhan jangka panjang dari bisnis pemula.

Keunikan dalam penelitian ini terletak pada analisis gabungan pengaruh *soft skill* dan *hard skill* terhadap perilaku inovatif karyawan *startup*, khususnya dengan mempertimbangkan peran *knowledge management* sebagai faktor perantara. Pendekatan ini memberikan wawasan baru mengenai bagaimana keterampilan teknis dan *interpersonal* dapat berkontribusi terhadap inovasi di lingkungan *startup* melalui pengelolaan pengetahuan yang efektif. Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan aspek *interpersonal (soft skills)* dan teknis (*hard skill*) dalam konteks *startup*, yang dikenal dengan dinamika dan kultur inovasinya. Selain itu, fokus pada kota Malang sebagai lokasi penelitian memberikan kontribusi spesifik pada pengembangan literatur tentang ekosistem *startup* di wilayah ini, yang sebelumnya belum banyak dieksplorasi. Penelitian ini juga memberikan wawasan tentang bagaimana *knowledge management* dapat mengoptimalkan kedua jenis keterampilan dalam mendorong perilaku inovatif, sebuah pendekatan yang belum banyak dieksplorasi dalam studi sebelumnya. Dengan sistem manajemen pengetahuan yang efektif, baik *hard skill* maupun *soft skill* dapat dikembangkan secara lebih terarah, sehingga meningkatkan kapasitas individu dalam menciptakan inovasi di lingkungan kerja.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka rumusan masalah yang akan dikaji oleh peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Apakah *soft skills* berpengaruh terhadap perilaku inovatif?
- b. Apakah *hard skills* berpengaruh terhadap perilaku inovatif?
- c. Apakah *knowledge management* berpengaruh terhadap perilaku inovatif?
- d. Apakah *soft skills* berpengaruh terhadap perilaku inovatif melalui *knowledge management*?
- e. Apakah *hard skills* berpengaruh terhadap perilaku inovatif melalui *knowledge management*?

3. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan rumusan masalah yang dikaji, maka tujuan dari penelitian ini antara lain:

- a. Menguji dan menganalisis pengaruh *soft skills* terhadap perilaku inovatif
- b. Menguji dan menganalisis pengaruh *hard skills* terhadap perilaku inovatif
- c. Menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap perilaku inovatif
- d. Menguji dan menganalisis pengaruh *soft skills* terhadap perilaku inovatif melalui *knowledge management*
- e. Menguji dan menganalisis pengaruh *hard skills* terhadap perilaku inovatif melalui *knowledge management*

4. Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memajukan teori secara signifikan dalam konteks *startup* dengan menjelaskan hubungan antara keterampilan individu, perilaku inovatif individu, dan *knowledge management*. Hal ini akan memungkinkan *startup* untuk meningkatkan inovasi, solusi, dan potensi kesuksesan jangka panjang. Penelitian ini juga bertujuan sebagai referensi untuk penelitian berikutnya.

b. Manfaat Praktis

Peneliti berharap penelitian ini dapat dipertimbangkan sebagai pedoman praktis yang dapat digunakan oleh *startup* untuk memaksimalkan potensi inovasi perusahaan melalui optimalisasi *soft skills* dan *hard skills* karyawan dan *knowledge management* yang efisien.



B. KAJIAN PUSTAKA

1. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang sesuai dengan penelitian saat ini akan dijadikan sebagai landasan untuk memahami variabel penelitian saat ini termasuk memahami teori apa yang digunakan dan *research gap* dari hasil penelitian. Berikut beberapa penelitian yang berkaitan dengan variabel yang diteliti.

Tabel 13. Penelitian Terdahulu

No	Keterangan	Uraian dan Temuan
1	Peneliti, Tahun, Judul, Jurnal	Hendarman & Tjakraatmadja, (2012) <i>Relationship among Soft skills, Hard skills, and Innovativeness of Knowledge Workers in the Knowledge Economy Era</i>
	Tujuan Penelitian	Tujuan dari penelitian adalah ini untuk mengembangkan model konseptual yang menggambarkan hubungan antara <i>soft skills</i> , <i>hard skills</i> , dan inovasi pekerja pengetahuan dalam konteks ekonomi pengetahuan di Indonesia sebagai negara berkembang dan memberikan rekomendasi kepada akademisi, dunia usaha dan pemerintah di dalam Indonesia.
	Populasi dan Sampel	Karyawan termasuk staf administrasi, manajemen tingkat menengah dan anggota staf manajemen tingkat tinggi.
	Metode Analisis Data	Penelitian ini menggunakan <i>Multiple Regression Analysis</i> . Data dikumpulkan melalui kuesioner.
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>soft skills</i> berpengaruh positif terhadap inovasi teknis yang diperlukan untuk menciptakan suatu produk baru. Sedangkan <i>hard skills</i> berpengaruh positif terhadap inovasi non teknis yang terdiri dari kemampuan bekerjasama dengan institusi lain dan kemampuan meningkatkan pemasaran.
2	Peneliti, Tahun, Judul, Jurnal	Malibari & Bajaba, (2022) <i>Entrepreneurial Leadership and Employees' Innovative Behavior: A Sequential Mediation Analysis of Innovation Climate and Employees' Intellectual Agility</i>
	Tujuan Penelitian	Tujuan dari penelitian ini untuk mengembangkan model konseptual yang menyoroti bagaimana kepemimpinan kewirausahaan dapat mendorong perilaku

No	Keterangan	Uraian dan Temuan
		inovatif dan menguji peran mediasi yang dimainkan oleh iklim Inovasi dan ketangkasan intelektual karyawan dalam hubungan ini.
	Populasi dan Sampel	241 karyawan <i>full-time</i> di Amerika Serikat.
	Metode Analisis Data	Penelitian ini menggunakan <i>Hierarchical Multiple Regression</i> . Data dikumpulkan melalui kuesioner.
	Hasil Penelitian	Temuan penelitian mengungkapkan bahwa iklim inovatif dan ketangkasan intelektual karyawan memediasi hubungan antara kepemimpinan kewirausahaan dan perilaku inovatif karyawan.
3	Peneliti, Tahun, Judul, Jurnal	Hendarman & Cantner, (2018) <i>Soft skills, hard skill, and individual innovativeness</i>
	Tujuan Penelitian	Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman tentang hubungan antara <i>soft skills, hard skills</i> , dan inovasi individu pada karyawan.
	Populasi dan Sampel	355 karyawan dari perusahaan berbeda dan 18 industri berbeda.
	Metode Analisis Data	Penelitian ini menggunakan <i>Multiple Regression Analysis</i> . Data dikumpulkan melalui kuesioner.
	Hasil Penelitian	Hasil menunjukkan bahwa <i>soft skills</i> dan <i>hard skills</i> bersifat berhubungan secara signifikan dan positif dengan tingkat inovasi individu.
4	Peneliti, Tahun, Judul, Jurnal	Nur et al., (2017) <i>The Effect of Knowledge Management in Start-ups Exploring the Transition Process of a Start-up from Temporary to a Permanent Organization</i>
	Tujuan Penelitian	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi persamaan antara organisasi sementara dan <i>startup</i> , dan kemudian menyelidiki penggunaan manajemen pengetahuan dalam transisi dari sebuah <i>start up</i> ke organisasi semi permanen, yang fokusnya terletak pada tahapan keberadaan dan kelangsungan hidup.
	Populasi dan Sampel	Delapan perusahaan <i>startup</i>
	Metode Analisis Data	Penelitian ini menggunakan <i>Grounded Theory Approach</i> . Data dikumpulkan melalui <i>interview</i> .

No	Keterangan	Uraian dan Temuan
	Hasil Penelitian	Temuan pada penelitian ini menyoroti peran sistem <i>knowledge management</i> yang mendukung dan signifikan terhadap kinerja perusahaan rintisan dan proses transisi mereka dari organisasi sementara menjadi organisasi permanen.
5	Peneliti, Tahun, Judul, Jurnal	Leal et al., (2023) <i>Innovative Behavior in Startups: An Empirical Study</i>
	Tujuan Penelitian	Penelitian ini bertujuan untuk memahami pentingnya perilaku inovatif dalam <i>startup</i> , dengan menggunakan model SECI untuk memahami bagaimana dimensi sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi dapat mempengaruhi inovasi dalam organisasi.
	Populasi dan Sampel	247 individu dari beberapa <i>startup</i> di Portugis.
	Metode Analisis Data	Penelitian ini mengadopsi metode kuantitatif.
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari tiga dari empat dimensi model sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (SECI), mempunyai pengaruh positif terhadap perilaku inovatif: eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Selain itu, penelitian ini menyoroti pentingnya model SECI dalam memahami pengetahuan yang dihasilkan oleh perusahaan/organisasi, khususnya <i>startup</i> .
6	Peneliti, Tahun, Judul, Jurnal	Tsai & Lan, (2006) <i>Development of a Startup Business-A Complexity Theory Perspective</i>
	Tujuan Penelitian	Untuk mengetahui perkembangan sebuah <i>startup</i> sejak didirikan
	Populasi dan Sampel	35 karyawan dari perusahaan papan sirkuit cetak fleksibel di Taiwan
	Metode Analisis Data	Penelitian ini mengadopsi metode kualitatif.
	Hasil Penelitian	Perkembangan <i>startup</i> memang merupakan proses yang nonlinier. <i>Startup</i> harus dapat beradaptasi dengan kondisi, dan berusaha menjaga keseimbangan saat <i>startup</i> tumbuh dengan pesat. Di tengah lingkungan bisnis yang terus berubah, <i>startup</i> pasti akan menghadapi ambang batas, dan melewati ambang batas adalah satu-satunya cara untuk memunculkan tatanan baru seperti memulai reformasi organisasi, mengumpulkan sumber daya, berbagi informasi, dan mengembangkan nilai-nilai inti. Tindakan-tindakan tersebut dapat memberikan energi dan sumber daya baru yang bertahan lama bagi <i>startup</i> .

No	Keterangan	Uraian dan Temuan
7	Peneliti, Tahun, Judul, Jurnal	Chatterji et al., (2019) <i>When Does Advice Impact Startup Performance?</i>
	Tujuan Penelitian	Untuk menguji bagaimana dan kapan saran manajemen penting bagi pertumbuhan dan kelangsungan hidup <i>startup</i>
	Populasi dan Sampel	100 pendiri <i>startup</i> di India
	Metode Analisis Data	Penelitian ini mengadopsi <i>randomized field experiment</i>
	Hasil Penelitian	Pendiri <i>startup</i> yang mendapatkan nasehat dari rekan sesama pendiri <i>startup</i> dengan pendekatan formal, rutin mengadakan pertemuan, rutin memberikan umpan balik kepada karyawan, dan secara konsisten menetapkan tujuan dapat bertumbuh 28% lebih besar dan 10 poin persentase lebih kecil kemungkinannya untuk gagal dibandingkan mereka yang mendapat nasihat.

Sumber: data diolah (2024)

2. Tinjauan Teori

a) *Diffusion of Innovation (DoI) Theory*

Teori Difusi Inovasi (*Diffusion of Innovation*) dikembangkan oleh Everett M. Rogers, seorang sosiolog, dalam bukunya yang berjudul "*Diffusion of Innovations*" (1962). Teori ini secara garis besar menyediakan kerangka kerja untuk memahami bagaimana, mengapa, dan seberapa cepat inovasi (ide, produk, praktik baru) diterima dan menyebar melalui masyarakat. Wani & Wajid Ali, (2015) menjelaskan bahwa Teori Difusi Inovasi yang berkaitan dengan teori perubahan melakukan pendekatan terhadap pemeriksaan perubahan dengan cara yang berlawanan. Dalam konteks ini, teori Difusi Inovasi menjelaskan bahwa perubahan dalam organisasi bukan sekadar penerapan teknologi baru, tetapi merupakan proses evolusi atau "penemuan kembali" yang menyesuaikan produk dan perilaku agar lebih sesuai dengan kebutuhan individu maupun kelompok.

Soft skill, seperti komunikasi, kolaborasi, dan pemecahan masalah, berperan dalam mempercepat proses adopsi inovasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertukaran ide dan penerimaan perubahan. Sementara itu, *hard skills* memastikan bahwa inovasi dapat

diterapkan dengan akurat dan efisien dalam praktik kerja. Dengan demikian, kombinasi antara keterampilan teknis dan *interpersonal* memungkinkan inovasi berkembang secara alami dalam organisasi, mempercepat difusi perubahan, dan meningkatkan daya saing perusahaan melalui penyesuaian berkelanjutan terhadap dinamika industri dan kebutuhan pasar.

b) *Startup*

Startup ialah perusahaan yang berusia kurang dari sepuluh tahun, menggunakan model bisnis inovatif, dan memiliki potensi pertumbuhan yang kuat dalam lapangan kerja atau dalam penjualan Skala, (2019). *Startup* adalah bisnis nirlaba yang dimulai oleh wirausahawan yang ingin mendisrupsi pasar yang sudah ada atau mengisi kesenjangan di pasar dengan barang, jasa, atau konsep bisnis baru. Berbeda dengan perusahaan yang sudah mapan, *startup* biasanya memiliki sumber daya yang lebih sedikit dan mengalami ketidakpastian dan volatilitas pada tahap awal operasinya. Namun, mereka juga mendapatkan keuntungan dari fleksibilitas dan kapasitas untuk mengubah arah dengan cepat sebagai respons terhadap umpan balik dari pasar dan keadaan yang terus berkembang.

Startup seringkali menghadapi banyak tantangan. Saleem & Atiq, (2023) menjelaskan bahwa salah satu tantangan paling signifikan adalah finansial, karena perusahaan rintisan sering kali beroperasi dengan sumber daya keuangan yang terbatas, sehingga sulit untuk menutupi biaya operasional dan berinvestasi dalam pertumbuhan perusahaan. Menurut Puspitasari, (2024), *startup* pada dasarnya beroperasi dalam kondisi ketidakpastian dan seringkali dengan sumber daya yang terbatas, yang membuat *startup* harus sangat fleksibel dan cepat beradaptasi dengan perubahan pasar.

c) *Soft skills*

Soft skills didefinisikan sebagai kapasitas individu dalam berperilaku pribadi, sosial, komunikasi, dan manajemen diri (Klaus et al., 2007). Hal ini mencakup kemampuan yang lebih luas, termasuk kesadaran

diri, kepercayaan, fleksibilitas, berpikir kritis, empati, inisiatif, pengendalian diri, manajemen waktu yang efektif dan keberanian dalam mengambil risiko.

Perusahaan yang menghargai nilai karyawannya dalam hal *soft skills*, mengaitkan kemahiran seperti komunikasi efektif, kepemimpinan, dan kolaborasi dengan kompetensi di bidang dengan penilaian kinerja positif dan kenaikan gaji. Pemahaman bahwa keberhasilan tim dan dinamika kerja dalam lingkungan bisnis yang modern tidak hanya bergantung pada keahlian teknis semata, melainkan juga pada kemampuan individu untuk berkomunikasi, berkolaborasi, dan menunjukkan kepemimpinan.

Menurut Ananto, (2021), indikator pada *soft skills* terdiri dari empat indikator yaitu:

1. Memiliki kemampuan dalam *decision making*: Kemampuan dalam pengambilan keputusan secara efektif.
2. Memiliki fleksibilitas: Kemampuan beradaptasi dengan perubahan baru.
3. Memiliki *leadership skills*: Kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
4. Memiliki *interpersonal skills*: Kemampuan dalam berkomunikasi secara efektif dan dapat menjalin hubungan dengan orang lain secara harmonis.

d) *Hard skills*

Page et al., (1994) mendefinisikan *hard skills* sebagai keterampilan yang berhubungan dengan aspek teknis dalam melakukan aktivitas dan dipengaruhi oleh *Intelligence Quotient (IQ)*. *Hard skills* adalah bakat dan pengetahuan teknis yang dapat diamati dan diperoleh seseorang melalui pendidikan formal, dan pelatihan praktis. Kemampuan ini dapat dengan mudah diukur, didefinisikan, dan bersifat spesifik. Sebagai contoh, *Hard skills* dalam ilmu komputer, dapat mencakup manajemen basis data, proses pengembangan *software*, dan bahasa pemrograman seperti *Python* dan *Java*.

Menurut Hendarman & Cantner, (2018), indikator dari *hard skills* terdiri dari tiga indikator yaitu:

1. Memiliki kemampuan menggunakan software: Kemampuan menggunakan perangkat lunak seperti *Microsoft Office* (*Word/Excel/Powerpoint/lainnya*) untuk pekerjaan tersebut.
2. Memiliki kemampuan menggunakan internet: Kemampuan menggunakan Internet (*E-Mail/Browsing/lainnya*) untuk pekerjaan tersebut.
3. Memiliki kemampuan konseptual: Kemampuan untuk menyusun, mengembangkan, dan melaksanakan ide dan konsep.

e) Perilaku Inovatif

Perilaku inovatif merupakan perilaku yang berkaitan dengan menciptakan dan menerapkan ide baru yang bertujuan untuk memaksimalkan kinerja perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif Kamran & Ganjina, (2017). Orang yang inovatif sering kali memiliki kualitas seperti kemampuan beradaptasi, berpikiran terbuka, dan keinginan untuk terus berkembang. Mereka secara aktif mencari peluang untuk menyelidiki ide-ide mutakhir serta menyelesaikan masalah dalam organisasi mereka. Pada dasarnya, perilaku inovatif mendorong budaya kewirausahaan dan kreatif. Orang-orang yang mengadopsi perspektif ini biasanya adaptif, proaktif, dan terbuka terhadap peluang, sehingga memperkuat fondasi budaya yang inovatif dan produktif.

Menurut Parnitvitidkun et al., (2024), indikator perilaku inovatif terdiri dari empat indikator yaitu:

1. Mampu mengeksplorasi peluang: Kemampuan individu untuk mengidentifikasi peluang baru atau ide-ide yang dapat diterapkan dalam pekerjaan.
2. Mampu menghasilkan ide: Kemampuan individu untuk menghasilkan ide-ide baru atau solusi kreatif untuk menyelesaikan masalah pekerjaan.
3. Mampu mempromosikan ide: Kemampuan individu untuk mempromosikan ide-ide yang dihasilkan agar dapat diterima dan diimplementasikan oleh rekan kerja.
4. Mampu merealisasikan ide: Kemampuan individu untuk merencanakan dan menerapkan ide-ide yang dihasilkan dalam praktik.

f) *Knowledge Management*

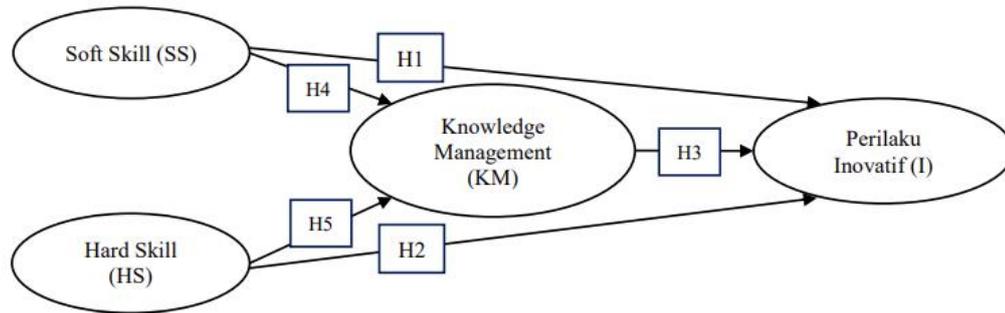
Manajemen pengetahuan merujuk pada koordinasi sistematis dari orang-orang, teknologi, proses, dan struktur organisasi dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk menambah nilai melalui penggunaan kembali dan inovasi Dalkir, (2005). Informasi dan keterampilan agregat suatu organisasi dapat ditangkap, disimpan, dibagikan, dan dimanfaatkan secara strategis melalui *knowledge management*. Hal ini mencakup prosedur, peralatan, dan metode yang dibuat untuk memudahkan produksi, berbagi, dan penggunaan informasi guna meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan pengambilan keputusan.

Menurut Budianto & Sardjono, (2022) indikator dari *knowledge management* terdiri dari tiga indikator yaitu:

1. Kemampuan karyawan untuk mengakses *Knowledge Management*: kemampuan karyawan mendapatkan berbagai disiplin ilmu melalui *Knowledge Management*.
2. Melakukan *Knowledge Sharing*: kegiatan berisikan berbagi ide, pengalaman, pengetahuan, atau keterampilan untuk menciptakan dasar kerja sama.
3. Membangun pengetahuan karyawan: proses yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan.

3. Kerangka Pikir

Kerangka berpikir menjelaskan hubungan antar variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Menurut Sugiyono, (2013) kerangka berpikir yang baik menjelaskan pertautan antar variabel yang akan diteliti secara teoritis. Sehingga secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen, dependen dan *intervening*. Dalam penelitian ini kerangka berpikir dalam penelitian ini dikembangkan seperti dibawah ini :



Gambar 3. Kerangka Pikir

4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara mengenai pertanyaan yang terdapat pada identifikasi masalah. Hipotesis dapat dibuktikan kebenarannya dengan hasil analisis dari penelitian. Perumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh *Soft skills* terhadap Perilaku Inovatif

Salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku inovatif karyawan, khususnya karyawan *startup* adalah dengan menguasai *soft skills*. Pengembangan *soft skills* seperti kemampuan komunikasi, kolaborasi, dan kepemimpinan, dan lain sebagainya, dapat berdampak positif pada perilaku inovatif individu. Hal ini relevan dengan penelitian terdahulu dari Hendarman, (2017), yang menjelaskan bahwa *soft skills* berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif individu. Matin et al., (2024) menyebutkan bahwa semakin tinggi tingkat *soft skills* yang dimiliki seseorang, maka semakin tinggi pula perilaku inovatif yang dapat ditunjukkan oleh individu tersebut. Dengan menguasai *soft skills*, seseorang tidak hanya lebih mampu beradaptasi dengan perubahan, tetapi juga cenderung untuk mengambil inisiatif dalam memperkenalkan ide-ide baru dan berkontribusi secara aktif dalam pengembangan perusahaan.

Mattajang, (2023) menjelaskan bahwa *soft skills* mencakup sejumlah aspek, mulai dari kecerdasan emosional yang memungkinkan pengelolaan diri dan hubungan dengan orang lain secara bijaksana, hingga keterampilan komunikasi yang efektif dalam berbagai konteks. *Soft skill* merupakan atribut pribadi yang mempengaruhi baik tidaknya karyawan dapat bekerja atau berinteraksi dengan orang lain. Vasantryo Chavan,

(2018) menyebutkan bahwa *soft skill* yang kuat akan memastikan lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, semuanya atribut penting bagi organisasi dalam kondisi persaingan pasar yang kompetitif. Araújo & Pestana, (2017) juga menjelaskan bahwa karyawan dengan *soft skills* yang tinggi, memiliki kemampuan kerja yang cenderung baik (karena arah korelasinya positif) serta didukung dengan *hard skills* dan pengalaman kerja yang lama. Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Soft skills* berpengaruh terhadap Perilaku Inovatif

b. Pengaruh *Hard skills* terhadap Perilaku Inovatif

Dalam mendukung perilaku inovatif karyawan *startup*, *hard skills* juga menjadi faktor penting yang harus dimiliki. Syah Putra et al., (2020) mendefinisikan *hard skills* sebagai keterampilan yang berhubungan dengan aspek teknis untuk melaksanakan sejumlah tugas di tempat kerja. *Hard skills* pada dasarnya bersifat kognitif dan dipengaruhi oleh kecerdasan intelektual (IQ). Lukito, (2023) menyebutkan bahwa unsur-unsur *hard skills* dapat kita lihat dari kecerdasan berpikir yang memiliki indikator untuk menghitung, menganalisis, merancang, wawasan dan pengetahuan yang luas, pemodelan dan kritis. *Hard skills* berkaitan dengan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi dan keterampilan teknis yang berkaitan dengan bagian pengetahuan, dan lain sebagainya, dapat menunjang perilaku inovatif Novitasari et al., (2020). Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hendarman, (2017), yang menyatakan bahwa *hard skills* berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku inovatif. Maka dari itu, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Hard skills* berpengaruh terhadap Perilaku Inovatif

c. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Perilaku Inovatif

Knowledge Management juga menjadi faktor penting dalam menunjang perilaku inovatif karyawan *startup*. Dalam prakteknya, *Knowledge Management* dapat membantu dalam mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk inovasi. Areed et al., (2021) menyatakan bahwa berbagai proses manajemen pengetahuan

memainkan peran penting dalam organisasi inovatif, memengaruhi semua jenis inovasi, dan pertukaran pengetahuan merupakan proses terpenting untuk inovasi. Dalam lingkungan persaingan saat ini, startup harus memprioritaskan dan menggabungkan tujuan manajemen modal intelektual, membangun proses yang efektif untuk memperoleh pengetahuan guna mengelola inovasi Koshelieva et al., (2023).

Program pelatihan dan pengembangan berbasis pengetahuan dapat meningkatkan keterampilan individu, membantu mereka menghadapi tantangan inovatif dengan lebih baik. Menurut Goldsmiths et al., (2000), sistem *Knowledge Management* dapat memfasilitasi kolaborasi antar anggota tim dan departemen. Melalui komunikasi yang lebih baik, individu dapat berbagi ide, pengalaman, dan pengetahuan mereka, yang dapat mendorong terbentuknya ide-ide inovatif. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Knowledge Management* berpengaruh terhadap Perilaku Inovatif

d. Pengaruh *Soft skills* terhadap Perilaku Inovatif melalui *Knowledge Management*

Pengaruh *soft skills* terhadap perilaku inovatif dalam konteks *knowledge management* dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan memfasilitasi proses inovasi, di mana persaingan dan keberlanjutan dalam dunia bisnis saat ini didasarkan pada keterampilan, pengetahuan, dan informasi El-Tabal, (2020). Seperti yang telah dijelaskan pada poin sebelumnya, *knowledge management* dapat memfasilitasi kolaborasi antar anggota atau karyawan. Melalui *platform* tersebut, ditambah dengan *soft skills* yang dikuasai oleh karyawan, seperti komunikasi, keterampilan *interpersonal*, kerja sama tim, kemampuan beradaptasi, *problem-solving*, kolaboratif, dan lain sebagainya, maka akan sangat menunjang dalam menumbuhkan inovasi Mabe & Bwalya, (2022). Selanjutnya, Schulz, (2008) menjelaskan bahwa *soft skills* memiliki peran penting dalam membentuk kepribadian seseorang dengan melengkapi *hard skills* yang dimilikinya. Dengan mengembangkan *soft skills*, seseorang tidak hanya memperkuat kapasitas profesional mereka tetapi juga memperkaya aspek-

aspek personal yang mendukung kesuksesan dan kesejahteraan secara keseluruhan. Melalui uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Soft skills* berpengaruh terhadap Perilaku Inovatif melalui Knowledge Management

e. Pengaruh *Hard skills* terhadap Perilaku Inovatif melalui Knowledge Management

Setiawan Wibowo et al., (2020) menjelaskan bahwa *hard skills* merupakan kemampuan menguasai pengetahuan teknologi dan keterampilan teknis dalam mengembangkan kecerdasan intelektual sesuai dengan bidangnya. Sopa et al., (2020) menerangkan bahwa dalam konteks perilaku inovatif melalui *knowledge management*, *hard skills* dapat memiliki dampak yang signifikan karena dengan *hard skills* yang kuat, karyawan lebih mampu mengakses, memanfaatkan, dan mengembangkan pengetahuan yang relevan untuk menciptakan solusi inovatif. Seperti yang telah dijelaskan pada beberapa uraian di atas, *knowledge management* dapat membantu dalam mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk inovasi. Vafaie, (2017) menambahkan bahwa *knowledge management* yang efektif merupakan faktor keberhasilan yang krusial ketika meluncurkan produk baru dalam perusahaan. Melalui program pelatihan dan pengembangan, karyawan *startup* dapat meningkatkan ataupun mengasah *hard skills* yang telah dimiliki, dan tentu hal tersebut akan sangat menunjang dalam proses berinovasi. Sehingga, melalui uraian tersebut disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H5: *Hard skills* berpengaruh terhadap Perilaku Inovatif melalui Knowledge Management

C. METODE PENELITIAN

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Menurut Sugiyono (2017), *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Alasan utama peneliti ini menggunakan metode penelitian eksplanatori ialah untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka diharapkan dari penelitian ini dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dan terikat yang ada di dalam hipotesis.

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan yang menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistika. Menurut Sugiyono (2017), metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positifisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu. Pengumpulan datanya menggunakan instrumen penelitian, serta analisis data bersifat kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

2. Populasi dan Sampel

Dalam melakukan penelitian, perlu ditetapkan populasi supaya penelitian yang dilakukan mendapatkan data yang sesuai harapan. Menurut Sugiyono (2017), populasi penelitian adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan peneliti untuk mempelajarinya lalu menarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini, populasi yang dipilih ialah karyawan *startup* yang ada di Malang.

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili keseluruhan dalam suatu penelitian (Sugiyono, 2013). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Purposive Sampling. Menurut Setyo et al., (2024) menyebutkan bahwa jenis Non Probability Sampling yang digunakan adalah Purposive Sampling dengan rumus $n \times 5$ sampai dengan $n \times 10$ (n merupakan jumlah indikator dalam penelitian).

Mengingat ukuran populasi dalam penelitian ini tidak terhingga, maka teknik pengambilan sampel untuk mencari batas minimum sampel penelitian ini menggunakan rumus sebagai berikut:

$N = \text{Jumlah indikator} \times 10$

Diketahui:

N : Jumlah sampel

JI : Jumlah indikator

Sehingga,

$N = \text{Jumlah indikator} \times 10$

$= 14 \times 10$

$= 140 \text{ responden}$

Berdasarkan rumus tersebut, maka jumlah kelayakan sampel pada penelitian ini sebanyak maksimal 140 responden.

3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data primer. Data primer merupakan sumber data yang diperoleh dan dikumpulkan secara langsung dari objek yang diteliti. Menurut Sugiyono, (2013), data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden yang bekerja sebagai karyawan di perusahaan *startup* di Malang.

4. Definisi Operasional Variabel

Definisi dan operasional variabel merupakan atribut variabel yang berguna untuk mendeskripsikan setiap variabel beserta indikatornya. Untuk penjelasan lebih rinci disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 14. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
<i>Soft skills</i> (SS)	<i>Soft skills</i> adalah kemampuan yang mengacu pada kemampuan <i>interpersonal</i> yang berkaitan dengan cara seseorang berinteraksi dan bekerja pada kepribadian, atribut, kualitas dan perilaku pribadi individu.	1. Memiliki kemampuan dalam <i>decision making</i> 2. Memiliki fleksibilitas 3. Memiliki <i>Leadership skills</i> 4. Memiliki <i>Interpersonal skills</i>	(Ananto, 2021)

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
<i>Hard skills</i> (HS)	<i>Hard skills</i> adalah keterampilan teknis yang spesifik dan terukur yang dapat dipelajari dan dikuasai melalui pendidikan formal, pelatihan, atau pengalaman langsung yang berkaitan dengan aspek teknis untuk melakukan beberapa tugas dalam pekerjaan.	<ol style="list-style-type: none"> Memiliki kemampuan menggunakan <i>software</i> Memiliki kemampuan menggunakan internet Memiliki kemampuan konseptual 	(Hend arman & Cantner, 2018)
<i>Knowledge Management</i> (KM)	<i>Knowledge Management</i> adalah serangkaian praktik profesional yang mampu meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi dan mampu meningkatkan kemampuan mereka untuk berbagi apa yang mereka ketahui.	<ol style="list-style-type: none"> Kemampuan karyawan untuk mengakses KM Melakukan <i>Knowledge Sharing</i> Membangun pengetahuan manajemen karyawan 	(Budi anto & Sardino, 2022)
Perilaku Inovatif (I)	Perilaku inovatif adalah penemuan dan penerapan ide-ide baru dalam suatu perusahaan serta menjadi semakin penting karena adanya perubahan lingkungan ekonomi, meningkatnya persaingan, dan globalisasi.	<ol style="list-style-type: none"> Mampu mengeksplorasi peluang Mampu menghasilkan ide Mampu mempromosikan ide Mampu merealisasikan ide 	(Parnitvitidkun et al., 2024)

Sumber: data diolah (2024)

5. Teknik Pengumpulan Variabel

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dan dapat digunakan untuk memperoleh data bersifat primer Cohen et al., (2007). Kuesioner ini disebarakan secara *online* menggunakan *google form*.

6. Teknik Pengukuran Variabel

Pengukuran atau penskalaan data menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono, (2013) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Tanggapan responden dalam penelitian ini akan diukur menggunakan skala likert yang bernilai 1 hingga 5 untuk semua variabel yaitu *Soft skills*, *Hard skills*, Perilaku Inovatif, dan *Knowledge Management*.

Tabel 15. Skala Likert

Kategori	Skor/Nilai
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Netral (N)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

Sumber: Sugiyono (2013)

7. Teknik Analisis Variabel

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model persamaan *Structural Equation Model (SEM) Partial Least Square (PLS)* SEM-PLS dengan *software Smart PLS*. Berikut teknik analisis data dan langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini:

a. Analisis PLS-SEM

Partial Least Square (PLS) adalah salah satu metode alternative *Structural Equation Modeling (SEM)* dalam menganalisis model persamaan jalur. Metode analisis PLS adalah metode pengukuran yang kuat, karena tidak harus mengonsumsikan data dengan pengukuran skala tertentu dan jumlah sampel yang digunakan dapat menggunakan sampel kecil.

PLS-SEM terdapat dua tahapan evaluasi model pengukuran yang digunakan, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Tujuan dari dua tahapan evaluasi model pengukuran ini dimaksudkan untuk menilai validitas dan reliabilitas suatu model. Tahapan dalam menggunakan analisis data *Partial Least Square (PLS)* adalah sebagai berikut :

1) Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model ini merincikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada *outer model* :

- a) *Convergent Validity* (validitas konvergen). Nilai *convergent validity* adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai diharapkan $\geq 0,7$.
- b) *Discriminant Validity* (validitas diskriminan). Model pengukuran ini dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan variabel indikator yang dianggap valid memiliki nilai *average extracted* (AVE) $\geq 0,5$ atau memperlihatkan seluruh *outer loading* dimensi memiliki nilai loading $\geq 0,5$.
- c) *Composite Reliability*. Hasil *composite reliability* akan menunjukkan nilai yang memuaskan jika $\geq 0,7$.
- d) *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE yang diharapkan adalah $\geq 0,5$.
- e) *Cronbach Alpha*. Uji reliabilitas diperkuat dengan *Cronbach alpha*. Nilai yang diharapkan $\geq 0,7$ untuk semua konstruk.

2) Model Struktural (*Inner Model*)

Uji pada model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Ada beberapa uji untuk konstruk struktural yaitu :

- a) *R-square* pada konstruk endogen. Nilai *R-square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Nilai *R-square* sebesar 0,67 (kuat), 0,33 (moderat), dan 0,19 (lemah).
- b) *Estimate for path coefficient*, merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan/pengaruh konstruk laten. Dilakukan dengan *Boostrapping*
- c) *Prediction relevance (Q-square)* atau dikenal dengan *Stone-Geisser's*. uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi dengan prosedur *blindfolding*. Apabila nilai yang didapatkan 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar).

b. Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh variabel penyebab terhadap variabel akibat dilihat dari nilai *path coefficient*. Penelitian ini menggunakan one-tailed dengan kriteria tingkat kepercayaan 95% dan batas ketidakakuratan sebesar 5% (0,05) dengan ketentuan:

- 1) Jika nilai *t-statistik* lebih besar dari 1,69 dan *P-values* <0,05, H_0 diterima dan H_a ditolak.
- 2) Jika nilai *t-statistik* lebih kecil dari 1,69 dan *P-values* >0,05, H_0 ditolak dan H_a diterima.



D. HASIL PENELITIAN

8. Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini merupakan karyawan yang berkerja di perusahaan *startup* di Kota Malang. Kuesioner telah disebarkan kepada responden dengan jumlah 140 kuesioner. Karakteristik responden mendeskripsikan tentang jenis kelamin, usia, jabatan, pendidikan terakhir, dan pengalaman bekerja. Berikut merupakan tabel karakteristik responden:

Tabel 16. Identitas Responden

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
1	Laki-laki	61	44%
2	Perempuan	79	56%
	Total	140	100%

No.	Usia	Jumlah Responden	Presentase
1	< 21 Tahun	4	3%
2	21-25 Tahun	42	30%
3	26-30 Tahun	65	46%
4	31-35 Tahun	27	19%
5	36-40 Tahun	2	1%
	Total	140	100%

No.	Jabatan	Jumlah Responden	Presentase
1	CEO	3	2%
2	Accounting & Finance Manager	2	1%
3	Marketing Manager	2	1%
4	IT Supervisor	5	4%
5	IT Staff	74	53%
6	Accounting & Finance Staff	19	14%
7	Marketing Staff	17	12%
8	Admin Staff	6	4%
9	Customer Service Staff	8	6%
10	Operational Staff	4	3%
	Total	140	100%

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Presentase
1	SMA/ sederajat	28	20%
2	D3	2	1%
3	S1	105	75%
4	S2	5	4%
	Total	140	100%

No.	Pengalaman Bekerja	Jumlah Responden	Presentase
1	<1 Tahun	18	13%
2	1-5 Tahun	92	66%
3	6-10 Tahun	30	21%
	Total	140	100%

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh informasi bahwa 44% responden adalah laki-laki dan 56% responden adalah perempuan. Keberagaman *gender* dalam tim dapat memberikan perspektif yang lebih luas dan meningkatkan kreativitas serta inovasi dalam pengembangan produk dan layanan. Dengan demikian, *startup* yang memiliki proporsi perempuan yang lebih tinggi dapat memanfaatkan potensi ini untuk menciptakan budaya kerja yang lebih dinamis dan produktif.

Berdasarkan usia responden, usia pada rentang 26-30 tahun yang mendominasi sebagai karyawan *startup* dengan jumlah sebanyak 65 responden atau sebesar 46%. Dari hasil tersebut dapat menjelaskan bahwa karyawan *startup* didominasi oleh generasi milenial atau generasi Y yang merupakan generasi yang lahir rentang tahun 1981 hingga 1996 serta generasi Z yang merupakan generasi yang lahir pada rentang 1997 hingga 2012.

Berdasarkan jabatan, mayoritas responden adalah staf IT sebanyak 74 responden atau sebesar 53% dengan berbagai posisi seperti *front end engineer*, *back end engineer*, *UI UX designer*, dan *system analyst*. Hal ini menunjukkan bahwa sektor teknologi informasi memainkan peran yang dominan dalam lingkungan *startup*, mencerminkan kebutuhan tinggi akan keterampilan teknis dan inovasi di industri yang berkembang pesat. Keberadaan proporsi besar staf IT berimplikasi positif terhadap kemampuan inovatif perusahaan, mengingat peran penting mereka dalam pengembangan produk dan solusi teknologi yang mendukung pertumbuhan *startup*.

Berdasarkan pendidikan terakhir, mayoritas responden adalah mereka yang memiliki gelar sarjana sebanyak 105 responden atau sebesar 75%. Hal ini dapat diartikan bahwa *startup* cenderung mencari karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan formal yang kuat untuk mendukung inovasi dan pengembangan bisnis mereka. Dengan demikian, pendidikan tinggi dapat menjadi faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif di industri *startup*.

Berdasarkan pengalaman bekerja, mayoritas responden adalah mereka yang telah memiliki pengalaman bekerja selama satu hingga lima tahun sebanyak 92 responden atau sebanyak 66%. Hal ini menunjukkan bahwa individu dengan pengalaman kerja yang relatif singkat tetapi cukup signifikan cenderung tertarik untuk bergabung dengan lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif seperti *startup*.

9. Hasil Rentang Skala

Pada penelitian ini, rentang skala digunakan untuk mengetahui kondisi sebenarnya dari variabel yang digunakan pada penelitian, yaitu SS, HS, KM, dan PI. Hasil lengkap analisis rentang skala disajikan pada lampiran, dan berikut merupakan ringkasan hasil rentang skala variabel penelitian:

Tabel 17. Rentang Skala

Variabel	Item	Rata-rata Item	Rata-rata Variabel
<i>Soft skills</i> (SS)	SS ₁	4,36 (SS)	4,38 (SS)
	SS ₂	4,33 (SS)	
	SS ₃	4,38 (SS)	
	SS ₄	4,37 (SS)	
	SS ₅	4,38 (SS)	
	SS ₆	4,41 (SS)	
	SS ₇	4,39 (SS)	
	SS ₈	4,41 (SS)	
<i>Hard skills</i> (HS)	HS1	4,36 (SS)	4,40 (HS)
	HS2	4,44 (SS)	
	HS3	4,39 (SS)	
	HS4	4,44 (SS)	
	HS5	4,37 (SS)	
	HS6	4,42 (SS)	
<i>Knowledge Management</i> (KM)	KM1	4,46 (SS)	4,45 (KM)
	KM2	4,49 (SS)	
	KM3	4,38 (SS)	
	KM4	4,43 (SS)	
	KM5	4,49 (SS)	
	KM6	4,46 (SS)	
Perilaku Inovatif (PI)	PI ₁	4,38 (SS)	4,42 (PI) (?)
	PI ₂	4,39 (SS)	
	PI ₃	4,41 (SS)	
	PI ₄	4,46 (SS)	
	PI ₅	4,41 (SS)	
	PI ₆	4,46 (SS)	
	PI ₇	4,46 (SS)	
	PI ₈	4,41 (SS)	

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel rentang skala diatas, diketahui bahwa rata-rata nilai dari setiap variabel menunjukkan respon "sangat setuju" dari para responden. Variabel KM menunjukkan nilai tertinggi memiliki rata-rata nilai sebesar 4,45 dan menunjukan bahwa selama ini KM memiliki pengaruh sebagai mediasi antara *soft skills* terhadap perilaku inovatif dan juga *hard skills* terhadap perilaku inovatif karyawan *startup*. Variabel yang menunjukkan nilai terendah adalah variabel SS dengan nilai rata-rata 4,38, mengindikasikan bahwa meskipun SS penting, tetapi penerapan *soft skills* dalam konteks ini belum cukup dioptimalkan. Hal ini menyoroti perlunya perhatian lebih terhadap strategi *soft skills* untuk mendukung inovasi dan meningkatkan kinerja karyawan dalam lingkungan *startup* yang dinamis.

10. Hasil Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Partial Least Square (PLS) digunakan untuk menganalisis pengaruh SS dan HS terhadap PI dengan KM sebagai variabel mediasi. Proses analisis PLS dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu analisis outer model, analisis inner model, dan pengujian hipotesis. Berikut merupakan hasil dari *Partial Least Square* (PLS) analysis.

a. Analisis Outer Model

Pengujian *outer model* dilakukan guna memastikan bahwa indikator yang digunakan valid (mengukur apa yang seharusnya diukur) dan reliabel (konsisten dalam pengukurannya). Pengujian *outer model* juga dapat memastikan bahwa data yang digunakan untuk mengukur konstruk laten memiliki kualitas yang baik sebelum melanjutkan ke analisis hubungan antar konstruk (inner model). Berikut uji yang dilakukan pada *outer model analysis*:

1) Convergent Validity (CV)

Dalam perhitungan *Convergent Validity*, metode ini digunakan untuk memperoleh hasil validasi suatu indikator dengan melihat keterkaitan antara indikator-indikator tersebut dan variabel laten yang terkait. *Convergent validity* dievaluasi dengan melihat nilai *outer loading* >0,7 dan nilai AVE >0,5. Berdasarkan hasil *outer loading* pertama, diperoleh bahwa beberapa item dari setiap variabel belum

memiliki nilai *outer loading* $>0,7$. Sehingga, beberapa item tersebut harus dieliminasi dari model penelitian. Setelah dieliminasi, hasil analisis PLS Algorithm terakhir memperoleh *outer loading* yang telah memenuhi standar, *outer loading* lengkap sebagai berikut:

Tabel 18. Convergent Validity

Variabel	Indikator	Loading Factor		Keterangan
		Awal	Iterasi II	
<i>Soft skills</i> (SS)	SS ₁	0.912	0.912	Valid
	SS ₂	0.842	0.842	Valid
	SS ₃	0.858	0.857	Valid
	SS ₄	0.859	0.859	Valid
	SS ₅	0.876	0.876	Valid
	SS ₆	0.742	0.741	Valid
	SS ₇	0.764	0.764	Valid
	SS ₈	0.760	0.761	Valid
<i>Hard skills</i> (HS)	HS ₁	0.811	0.811	Valid
	HS ₂	0.768	0.766	Valid
	HS ₃	0.782	0.781	Valid
	HS ₄	0.840	0.840	Valid
	HS ₅	0.892	0.893	Valid
	HS ₆	0.722	0.723	Valid
<i>Knowledge Management</i> (KM)	KM ₁	0.847	0.865	Valid
	KM ₂	0.847	0.877	Valid
	KM ₃	0.912	0.918	Valid
	KM ₄	0.936	0.940	Valid
	KM ₅	0.841	0.854	Valid
	KM ₆	0.687	-	-
Perilaku Inovatif (PI)	PI ₁	0.816	0.816	Valid
	PI ₂	0.710	0.710	Valid
	PI ₃	0.725	0.725	Valid
	PI ₄	0.755	0.754	Valid
	PI ₅	0.774	0.774	Valid
	PI ₆	0.887	0.887	Valid
	PI ₇	0.725	0.725	Valid
	PI ₈	0.777	0.777	Valid

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh bahwa setelah dilakukan iterasi II, seluruh item dinyatakan valid karena nilai *outer loading* telah $>0,7$. Melalui hasil tabel CV, didapatkan bahwa terdapat delapan indikator yang mengukur variabel *soft skills*, keseluruhan indikator dalam variabel SS tersebut memiliki loading factor value $>0,7$. Hasil memperlihatkan bahwa delapan indikator yang didapatkan dari

variabel SS diterima dan dapat dinyatakan valid dalam mengukur variabel SS. Pada variabel HS terdapat enam indikator. Keenam indikator tersebut memiliki nilai loading factor >0.7 . Hasil menunjukkan bahwa enam indikator yang mengukur variabel HS ini diterima dan dapat dinyatakan valid dalam mengukur variabel HS.

Pada tabel CV dengan variabel KM memiliki enam indikator. Lima dari enam indikator tersebut memiliki nilai loading factor >0.7 . Hasil menunjukkan bahwa lima indikator yang mengukur variabel KM ini diterima dan dapat dinyatakan valid dalam mengukur variabel KM dan satu indikator (KM 6) tidak valid karena memiliki nilai loading factor <0.7 . Variabel terakhir, yaitu PI memiliki delapan indikator. Seluruh indikator tersebut memiliki nilai loading factor >0.7 . Hasil tersebut menunjukkan secara keseluruhan diterima dan dinyatakan valid dalam mengukur variabel PI.

2) *Average Variance Extracted* (AVE)

Average Variance Extracted (AVE) digunakan untuk menilai validitas konstruk. Metrik ini mengukur sejauh mana varians dari indikator yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk dapat menjelaskan varians dari konstruk itu sendiri. Nilai AVE yang tinggi menunjukkan bahwa variabel laten dapat secara efektif menjelaskan varians dari indikator-indikator yang terkait. Untuk memastikan bahwa konstruk dapat menjelaskan variasinya pada indikatornya, maka harus memenuhi syarat bahwa nilai AVE lebih besar dari 0,5.

Tabel 19. Average Variance Extracted

Variabel	AVE		Keterangan
	Awal	Iterasi II	
<i>Soft skills</i> (SS)	0.687	0.687	Valid
<i>Hard skills</i> (HS)	0.647	0.647	Valid
<i>Knowledge Management</i> (KM)	0.597	0.597	Valid
Perilaku Inovatif (PI)	0.720	0.794	Valid

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh bahwa seluruh variabel telah memiliki nilai AVE > 0,5, dan dinyatakan valid. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa variabel SS, HS, KM, PI dinyatakan telah valid dan memenuhi kriteria.

3) *Discriminant Validity (DV)*

Discriminant Validity dapat dianalisa melalui *cross loading* dengan melihat apakah indikator sebuah konstruk memiliki *loading* tertinggi pada konstruknya sendiri dibandingkan konstruk lain. Hasil pengujian ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 20. Discriminant Validity

Indikator	<i>Soft skills</i>	<i>Hard skills</i>	Perilaku Inovatif	<i>Knowledge Management</i>
SS ₁	0.912	0.849	0.863	0.721
SS ₂	0.842	0.823	0.781	0.699
SS ₃	0.858	0.796	0.807	0.670
SS ₄	0.859	0.825	0.774	0.613
SS ₅	0.876	0.777	0.745	0.575
SS ₆	0.742	0.689	0.634	0.530
SS ₇	0.764	0.694	0.629	0.475
SS ₈	0.760	0.636	0.644	0.413
HS ₁	0.820	0.811	0.718	0.578
HS ₂	0.672	0.768	0.653	0.465
HS ₃	0.682	0.782	0.655	0.471
HS ₄	0.785	0.840	0.790	0.655
HS ₅	0.864	0.892	0.838	0.704
HS ₆	0.602	0.722	0.605	0.573
PI ₁	0.789	0.786	0.816	0.692
PI ₂	0.662	0.670	0.710	0.692
PI ₃	0.615	0.607	0.725	0.472
PI ₄	0.616	0.617	0.755	0.499
PI ₅	0.745	0.735	0.774	0.670
PI ₆	0.759	0.787	0.887	0.586
PI ₇	0.627	0.623	0.725	0.510
PI ₈	0.677	0.633	0.777	0.494
KM ₁	0.628	0.626	0.636	0.847
KM ₂	0.562	0.555	0.620	0.847
KM ₃	0.601	0.604	0.628	0.912
KM ₄	0.650	0.669	0.686	0.936
KM ₅	0.541	0.526	0.577	0.841
KM ₆	0.653	0.663	0.663	0.687

Sumber: Data diolah (2024)

Tabel hasil dari uji DV memperlihatkan yaitu indikator dengan mengukur variabel SS, HS, KM, PI dapat dinyatakan valid dan telah memenuhi syarat dari *discriminant validity*.

4) *Composite Reliability (CR)*

Composite reliability dan *cronbach alpha* merupakan pengukuran reliabilitas antar blok indikator dalam penelitian. Kriteria suatu pengukuran dikatakan reliabel apabila *composite reliability* dan *cronbach alpha* mempunyai nilai lebih besar dari 0,7. Tabel dibawah menunjukkan hasil nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha*.

Tabel 21. Composite Reliability

Variabel	<i>Composite reliability</i>	<i>Cronbach's alpha</i>
<i>Soft skills</i>	0,943	0,934
<i>Hard skills</i>	0,901	0,890
<i>Perilaku Inovatif</i>	0,908	0,903
<i>Knowledge Management</i>	0,921	0,920

Sumber: Data primer diolah (2024)

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai CR untuk variabel SS, HS, KM, dan PI semuanya lebih besar dari 0,7. Data ini mengindikasikan bahwa variabel-variabel tersebut dapat dianggap reliabel. Selain itu, nilai *cronbach's alpha* untuk variabel SS, HS, KM, dan PI juga melebihi 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa hasil analisis menggunakan uji *cronbach's alpha* pada variabel-variabel tersebut menghasilkan data yang reliabel.

b. Analisis *Inner Model*

Analisis *inner model* berfokus pada hubungan antara variabel laten atau konstruk yang terdapat dalam model, serta pengujian hipotesis mengenai hubungan tersebut. Tahap analisis inner model merupakan hal yang krusial dalam PLS-SEM, karena dapat membantu memahami interaksi antar variabel laten dalam model dan memastikan bahwa model yang dibangun memiliki signifikansi dan validitas yang tepat.

1) **R-Square**

R-Square dapat mengukur kemampuan model untuk menjelaskan varians dari variabel respons. Semakin tinggi nilai R-Square, maka semakin baik model tersebut menjelaskan hubungan

antar variabel. Dari uji PLS yang dilakukan, diperoleh nilai R-Square sebagai berikut:

Tabel 22. Nilai R-Square

Variabel	R-Square
Perilaku Inovatif	0,841
<i>Knowledge Management</i>	0,469

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai R-Square variabel perilaku Inovatif sebesar 0,841 atau 84,1%. Hasil menunjukkan bahwa sebesar 84,1%. variabel perilaku inovatif dipengaruhi dan dijelaskan oleh variabel *soft skills* dan *hard skills*, dan 15,9% dipengaruhi variabel lain diluar model penelitian. Kemudian nilai R-Square variabel *knowledge management* sebesar 0,469 atau 46,9%. Hasil menunjukkan bahwa sebesar 46,9% variabel perilaku inovatif dipengaruhi dan dijelaskan oleh variabel *soft skills* dan *hard skills*, dan 53,1% dipengaruhi variabel lain diluar model penelitian.

2) *Goodness of Fit (GoF)*

GoF (*Goodness of Fit*) merupakan ukuran yang menilai ketepatan keseluruhan model berdasarkan pengukuran *outer* dan *inner model*. Nilai GoF berkisar antara nol hingga satu, di mana nilai yang mendekati nol menunjukkan model yang kurang baik, sedangkan nilai mendekati satu menunjukkan model yang lebih baik. Kriteria untuk menilai kekuatan model berdasarkan GoF adalah: 0,36 untuk GoF besar, 0,25 untuk GoF sedang, dan 0,10 untuk GoF kecil. Gof dapat diukur melalui analisis nilai predictive relevance (Q^2). Nilai Q^2 dari GoF digunakan untuk menilai kekuatan prediksi dari model tersebut. Dari hasil R-Square, maka dihasilkan perhitungan GoF model penelitian sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{GoF:} &= 1 - [(1 - R1^2) (1 - R2^2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,841) (1 - 0,469)] \\
 &= 1 - (0,084) \\
 &= 0,916
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai Q2 adalah sebesar 0,91 atau 91% dan termasuk *GoF Large*. Dapat disimpulkan bahwa model struktural dalam penelitian ini memiliki sifat prediktif yang besar, artinya model memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan data empiris. Untuk sisanya, sebesar 9%, merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

3) Hasil Uji Hipotesis (*Direct Effect*)

Uji hipotesis digunakan untuk menganalisis pengaruh langsung antara variabel independen dan variabel dependen dalam suatu model, tanpa melibatkan variabel mediator atau variabel antara lainnya. Dalam uji hipotesis, dilakukan pengujian t-test, di mana setiap koefisien regresi memiliki nilai t-statistik yang menentukan apakah koefisien tersebut signifikan secara statistik atau tidak. Nilai t-statistik yang lebih besar dari nilai kritis (1,69 pada tingkat signifikansi 0,05) mengindikasikan bahwa koefisien regresi tersebut signifikan secara statistik.

Tabel 23. *Direct Effect*

Hipotesis	Jalur	Koefisien Jalur	P values	t-statistik	Keterangan
H1	SS → PI	0,435	0,000	3,501	Diterima
H2	HS → PI	0,381	0,001	3,063	Diterima
H3	KM → PI	0,160	0,002	2,907	Diterima

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan data pada tabel diatas maka hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) H1: Pengaruh *Soft skills* terhadap Perilaku Inovatif

Hasil dari koefisien jalur pada pengaruh SS terhadap PI memiliki nilai sebesar 0,435, nilai t-statistik sebesar 3,501. Selain itu, nilai p-values sebesar 0,000 kurang dari nilai signifikan sebesar 0,05, dapat disimpulkan bahwa variabel *Soft skills* berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif, secara statistik H1 diterima.

2) H2: Pengaruh *Hard skills* terhadap Perilaku Inovatif

Hasil dari koefisien jalur pada pengaruh HS terhadap PI memiliki nilai sebesar 0,381, nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-

tabel (3,063>1,69). Selain itu, nilai p-values sebesar 0,001 yang berarti kurang dari nilai signifikan sebesar 0,05, dapat disimpulkan bahwa variabel *Hard skills* berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Inovatif, secara statistik H2 diterima.

3) H3: Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Perilaku Inovatif

Hasil dari koefisien jalur pada pengaruh KM terhadap PI memiliki nilai sebesar 0,160, nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel yaitu (2,907>1,69). Selanjutnya, nilai p-values sebesar 0,002 yang berarti kurang dari nilai signifikan sebesar 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Inovatif, secara statistik H3 diterima.

4) Hasil Uji Mediasi (*Indirect Effect*)

Uji mediasi dilakukan untuk membantu mengidentifikasi apakah variabel independen mempengaruhi variabel dependen melalui variabel mediator. Kriteria dalam uji mediasi dilakukan dengan memeriksa nilai t-statistik, yang dapat diperoleh melalui metode bootstrapping. Jika t-statistik lebih besar dari t-tabel (1,69), maka variabel mediasi dapat memediasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga hipotesis dapat diterima. Hasil uji statistik variabel mediasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 24. *Indirect Effect*

Hipotesis	Jalur	Koefisien Jalur	P values	t-statistik	Keterangan
H4	SS → KM → PI	0,055	0,053	1,620	Ditolak
H5	HS → KM → PI	0,057	0,033	1,833	Diterima

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan data pada tabel diatas, maka hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) H4: Pengaruh *Soft skills* terhadap Perilaku Inovatif melalui *Knowledge Management*

Hasil dari koefisien jalur pada pengaruh SS terhadap PI melalui KM memiliki nilai sebesar 0,055, nilai t-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel yaitu 1,620<1,69. Selanjutnya, nilai p-values sebesar

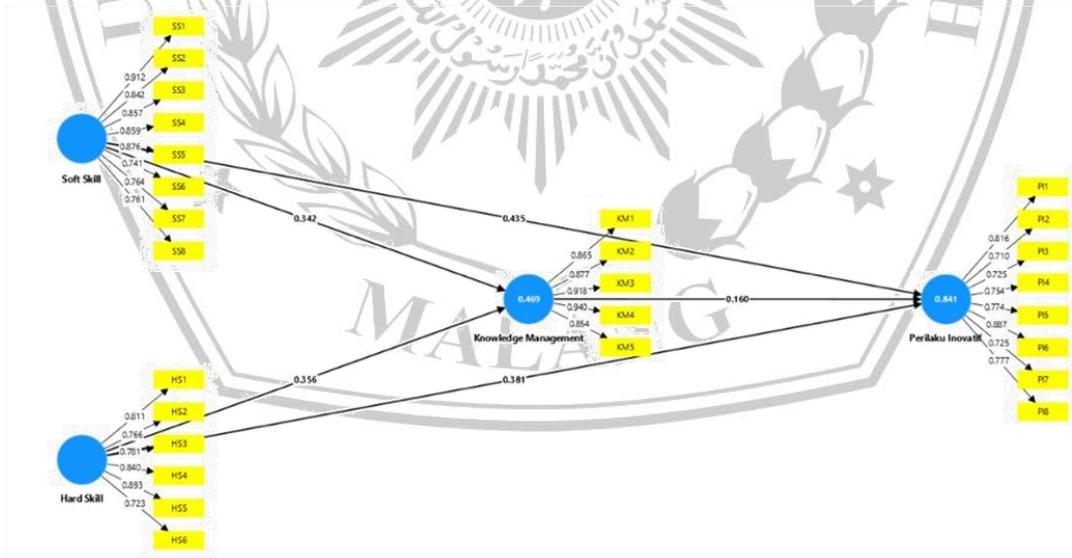
0,053 yang berarti lebih dari nilai signifikan sebesar 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *soft skills* tidak berpengaruh terhadap perilaku inovatif melalui *knowledge management*, secara statistik H4 ditolak.

2) H5: Pengaruh *Hard skills* terhadap Perilaku Inovatif melalui *Knowledge Management*

Hasil dari koefisien jalur pada pengaruh HS terhadap PI melalui KM memiliki nilai sebesar 0,057, nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel yaitu $1,833 > 1,69$. Selanjutnya, nilai p-values sebesar 0,033 yang berarti kurang dari nilai signifikan sebesar 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Hard skills* berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Inovatif melalui *Knowledge Management*, secara statistik H5 diterima.

5) Diagram Jalur

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dari H1 hingga H5, diperoleh diagram jalur. Diagram ini berfungsi untuk menggambarkan pola hubungan antara variabel laten dan indikator-indikatornya. Berikut merupakan gambar dari diagram jalur:



Gambar 4. Diagram Jalur

11. Pembahasan

a. Pengaruh *Soft skills* terhadap Perilaku Inovatif

Hipotesis menyatakan bahwa *soft skills* berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan *startup*. Dalam lingkungan *startup* yang dinamis dan penuh ketidakpastian, kemampuan beradaptasi, berpikir kreatif, serta keterampilan komunikasi dan kolaborasi menjadi faktor kunci dalam mendorong inovasi. Tidak seperti perusahaan besar yang memiliki struktur kerja yang lebih stabil, *startup* sering menghadapi tantangan dalam mengembangkan produk baru, menyesuaikan strategi bisnis, dan merespons perubahan pasar dengan cepat. Dalam situasi ini, karyawan yang memiliki *soft skill* yang baik lebih mampu berkontribusi dalam diskusi tim, berbagi ide secara efektif, serta bekerja lintas fungsi untuk menemukan solusi inovatif. Selain itu, kepemimpinan yang kuat dan kemampuan bernegosiasi juga mendukung proses inovasi dengan memastikan bahwa ide-ide kreatif dapat dieksekusi dengan baik dan mendapatkan dukungan dari berbagai pihak. Dengan demikian, *soft skills* yang kuat pada karyawan dapat menjadikan lingkungan kerja menjadi lebih harmonis, produktif, dan mendukung pertumbuhan profesional setiap individu termasuk perilaku inovatif karyawan (Mitashree Tripathy, 2021).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Martin et al., (2024) yang menunjukkan bahwa semakin berkembang *soft skills* yang dikuasai seseorang, maka semakin besar potensi individu tersebut untuk menampilkan atau menunjukkan perilaku inovatif di lingkungan *startup*. Keterampilan ini, seperti kemampuan komunikasi, kolaborasi, dan pemecahan masalah, memungkinkan karyawan untuk lebih adaptif, kreatif, dan proaktif dalam menghadapi tantangan, sehingga dapat berkontribusi secara signifikan pada inovasi dalam sebuah perusahaan.

b. Pengaruh *Hard skills* terhadap Perilaku Inovatif

Hipotesis menyatakan bahwa *hard skills* berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Dalam konteks ini, keterampilan teknis menjadi faktor utama dalam menciptakan dan

mengimplementasikan inovasi. *Startup* sering kali beroperasi dalam ekosistem yang dinamis dan kompetitif, sehingga membutuhkan karyawan dengan kemampuan teknis yang kuat, seperti pemrograman, analisis data, desain produk, dan manajemen proyek, untuk mengembangkan solusi inovatif yang dapat bersaing di pasar. Karyawan dengan *hard skills* yang baik mampu menerjemahkan ide kreatif menjadi produk atau layanan yang dapat diimplementasikan secara nyata. Oleh karena itu, dengan *hard skills* yang baik, diharapkan kinerja karyawan akan meningkat lebih baik lagi dan pada akhirnya akan berdampak langsung pada perilaku inovatif karyawan (Jaya & Maryanto, 2023).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hendarman & Cantner, (2018) yang menunjukkan bahwa *hard skills* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan di *startup*. Karyawan dengan kemampuan teknis yang lebih tinggi cenderung lebih mampu mengatasi tantangan dan menciptakan solusi kreatif dalam lingkungan yang dinamis. Dengan demikian, peningkatan *hard skills* dapat menjadi salah satu faktor kunci dalam memfasilitasi perilaku inovatif yang dibutuhkan untuk berkembang di pasar yang terus berubah.

c. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Perilaku Inovatif

Berdasarkan hasil uji hipotesis, *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan *startup*. Dalam konteks ini, *startup* memiliki struktur yang dinamis dan sumber daya yang terbatas, penerapan sistem manajemen pengetahuan yang baik dapat menjadi kunci untuk meningkatkan perilaku inovatif karyawan. Misalnya, jika *startup* memiliki platform berbagi pengetahuan atau budaya yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran, karyawan akan lebih mudah untuk mengakses informasi, berbagi ide, dan berinovasi dalam menghadapi tantangan bisnis. Oleh karena itu dengan *knowledge management* yang efektif, *startup* dapat menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi ide baru, meningkatkan kemampuan karyawan untuk berinovasi, dan menjaga daya saing di pasar yang dinamis (Vafaie, 2017).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Syah Putra et al., (2020) yang menunjukkan bahwa *knowledge management* yang diterapkan dengan baik dapat mendorong perilaku inovatif karyawan karena memungkinkan akses mudah terhadap informasi yang relevan, berbagi pengetahuan antar individu, dan kolaborasi yang lebih efektif. Dengan adanya sistem yang mendukung penyimpanan, distribusi, dan pengembangan pengetahuan, karyawan dapat lebih cepat menemukan solusi kreatif, belajar dari pengalaman sebelumnya, serta mengembangkan ide-ide baru.

d. Pengaruh *Soft skills* terhadap Perilaku Inovatif melalui *Knowledge Management*

Hipotesis ini menyatakan bahwa *soft skills* tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan *startup* melalui *knowledge management*. *Soft skills*, seperti kemampuan berkomunikasi, empati, kolaborasi, dan berpikir kreatif, umumnya beroperasi dalam ranah *interpersonal* dan emosional. Karakteristik ini menjadikan *soft skills* cenderung memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku inovatif, terutama karena kemampuan tersebut mendukung interaksi kreatif, pengambilan inisiatif, serta penyelesaian masalah secara spontan. Namun, ketika *soft skills* harus dimediasi melalui *knowledge management*, sebuah sistem yang bersifat terstruktur dan formal dalam pengelolaan pengetahuan akan terjadi kemungkinan adanya ketidaksesuaian.

Knowledge management lebih berfokus pada proses teknis, seperti pengumpulan, penyimpanan, distribusi, dan pemanfaatan pengetahuan, yang lebih sesuai untuk mendukung *hard skills* karena sifatnya yang konkret dan terukur. Sebaliknya, *soft skills*, yang lebih dinamis dan intuitif, cenderung sulit untuk dimediasi atau difasilitasi secara optimal melalui sistem *knowledge management*. Sebagai ilustrasi, kemampuan kolaborasi atau empati tidak selalu memerlukan platform formal seperti *knowledge management*. Salah satu cara yang efektif untuk mendukung perkembangan *soft skills* adalah melalui situasi langsung, seperti diskusi informal atau kerja sama tim. Dalam konteks ini, interaksi yang terjadi

secara spontan dan kolaboratif memungkinkan karyawan untuk mengasah keterampilan komunikasi, kepemimpinan, serta pemecahan masalah, yang pada gilirannya memperkuat ikatan dalam tim dan meningkatkan performa organisasi secara keseluruhan (Simeon-Fayomi et al., 2018).

Dengan demikian, ketiadaan pengaruh *soft skills* terhadap perilaku inovatif melalui *knowledge management* dapat dijelaskan melalui perbedaan sifat dan mekanisme kerja keduanya. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi yang digerakkan oleh *soft skill* lebih bergantung pada hubungan *interpersonal* dan spontanitas dibandingkan pada proses formal yang diatur oleh sistem *knowledge management*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kurniawati & Suharnomo, (2023) yang menunjukkan bahwa *knowledge management* tidak bisa menjadi mediasi *soft skills* terhadap kerja inovasi karena keduanya memiliki mekanisme kerja yang berbeda dan tidak selalu saling terkait secara langsung. *Soft skills*, seperti komunikasi, kolaborasi, dan kreativitas, berperan lebih pada kemampuan *interpersonal* dan emosional individu yang memengaruhi cara mereka berinteraksi dalam tim dan menyelesaikan masalah. Sementara itu, *knowledge management* yang memiliki sistem terstruktur dan formal lebih cocok digunakan untuk mengelola *hard skill*, karena keterampilan ini bersifat teknis, dapat didokumentasikan, dan dipelajari secara sistematis. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Namora Aglaonema et al., (2023) yang menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dibagian produksi atau jasa pada suatu perusahaan membutuhkan *hard skills* dengan tingkat akurasi lebih tinggi karena mereka bertanggung jawab dalam mengoperasikan mesin dan peralatan produksi untuk membuat produk.

e. Pengaruh *Hard skills* terhadap Perilaku Inovatif melalui *Knowledge Management*

Hipotesis ini menyatakan bahwa *hard skills* berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan *startup* melalui *knowledge management*. Dalam konteks *startup*, faktor *knowledge management* menjadi kunci dalam memastikan bahwa keterampilan ini dapat diterapkan secara

optimal. Misalnya, dalam *startup* teknologi di Malang, karyawan yang memiliki *hard skills* dalam pengembangan perangkat lunak dapat lebih produktif dan inovatif jika mereka memiliki akses mudah ke sumber daya pengetahuan, seperti dokumentasi proyek sebelumnya atau platform berbagi ide dan solusi. *Hard skills* yang kuat, ditambah dengan manajemen pengetahuan yang terintegrasi secara efektif, dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk berinovasi. Hal ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya kolaboratif dan berbagi pengetahuan, di mana interaksi yang terjadi dalam lingkungan kerja mendukung penyebaran ide dan keterampilan teknis (Nugroho, 2018).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sopa et al., (2020) yang menunjukkan bahwa *hard skills* memiliki peran krusial dalam mendukung perilaku inovatif melalui *knowledge management*. Dengan keterampilan teknis yang kuat, karyawan dapat lebih mudah mengakses, memanfaatkan, dan mengembangkan pengetahuan yang relevan, yang pada akhirnya mendorong terciptanya solusi inovatif.

E. PENUTUPAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa *soft skills*, *hard skills*, dan *knowledge management* memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan *startup* di Malang. *Soft skills* dan *hard skills* secara langsung terbukti mampu mendorong karyawan untuk lebih inovatif dalam pekerjaan mereka, begitu pula *knowledge management* yang memainkan peran penting dalam meningkatkan perilaku inovatif. Namun, *soft skills* terbukti memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap perilaku inovatif, tetapi tidak menunjukkan pengaruh melalui *knowledge management*, menunjukkan bahwa aspek *interpersonal* dan kemampuan non-teknis lebih berperan secara independen. Sebaliknya, *hard skills* tidak hanya memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku inovatif tetapi juga menunjukkan pengaruh yang signifikan melalui *knowledge management*, menandakan bahwa keahlian teknis lebih efektif ketika didukung oleh proses pengelolaan pengetahuan yang baik.

Sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu untuk menganalisis pengaruh *soft skills* dan *hard skills* terhadap perilaku inovatif karyawan *startup* di Malang, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi *knowledge management*. Penelitian ini telah memberikan kontribusi teoretis dengan menguji hubungan antara keterampilan karyawan, pengelolaan pengetahuan, dan inovasi dalam konteks organisasi *startup* yang dinamis. Selain itu, penelitian ini juga telah memberikan wawasan praktis bagi pengelola *startup* dalam merancang strategi pengembangan karyawan, terutama dalam mengintegrasikan pelatihan *soft skills*, *hard skills*, dan implementasi sistem *knowledge management* yang efektif untuk meningkatkan daya saing dan inovasi perusahaan.

2. Saran

Bagi akademisi selanjutnya, disarankan untuk memperluas penelitian ini dengan mengkaji lebih dalam peran faktor eksternal seperti industri, tahap perkembangan *startup*, dan karakteristik budaya organisasi dalam mempengaruhi hubungan antara *soft skills*, *hard skills*, dan perilaku inovatif

melalui *knowledge management*. Penelitian lanjutan juga dapat mempertimbangkan variabel tambahan seperti motivasi intrinsik, pengaruh lingkungan kerja, dan dukungan teknologi yang dapat memperkuat atau menghambat implementasi inovasi. Dengan mengeksplorasi konteks yang lebih luas, hasil penelitian selanjutnya dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mendukung perilaku inovatif karyawan di *startup*.

Lebih lanjut, penelitian berikutnya juga disarankan untuk mengeksplorasi peran *knowledge management* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *soft skill* dan *hard skill* terhadap perilaku inovatif karyawan startup di Malang. Dengan menjadikan *knowledge management* sebagai faktor moderasi, penelitian dapat menguji apakah efektivitas *soft skill* dan *hard skill* dalam mendorong inovasi bergantung pada sejauh mana organisasi mengelola, membagikan, dan memanfaatkan pengetahuan secara optimal. Dengan pendekatan tersebut, diharapkan dapat memberikan wawasan lebih mendalam mengenai bagaimana *startup* dapat memperkuat inovasi karyawan dengan meningkatkan sistem manajemen pengetahuan mereka.

Bagi perusahaan *startup* disarankan untuk mengembangkan program pelatihan yang seimbang antara *soft skills* dan *hard skills* guna mendorong perilaku inovatif karyawan. *Hard skills* terbukti efektif baik secara langsung maupun melalui *knowledge management*, sehingga perusahaan perlu memastikan sistem *knowledge management* yang ada mampu mengintegrasikan dan memanfaatkan keahlian teknis karyawan secara optimal. Selain itu, meskipun *soft skills* tidak berpengaruh melalui *knowledge management*, perusahaan dapat meningkatkan dampaknya dengan menciptakan budaya kerja yang mendukung kolaborasi, komunikasi, dan kreativitas. Dengan demikian, perusahaan dapat memaksimalkan potensi karyawan untuk menciptakan solusi inovatif yang relevan dengan dinamika pasar dan kebutuhan bisnis.

REFERENSI

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Aminova, M., & Marchi, E. (2021). The Role of Innovation on Start-Up Failure vs. its Success. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 41–72. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i1.60>
- Ananto, P. (2021). *Buku Ajar Soft Skill untuk Pendidikan Vokasi*. Polimedia Publishing.
- Araújo, J., & Pestana, G. (2017). A Framework for Social Well-being and Skills Management at the Workplace. *International Journal of Information Management*, 37(6), 718–725. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.009>
- Areed, S., Salloum, S. A., & Shaalan, K. (2021). The Role of Knowledge Management Processes for Enhancing and Supporting Innovative Organizations: A Systematic Review. In *Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 295, pp. 143–161). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47411-9_8
- Azmy, A., & Priyono, A. (2022). Leadership Roles For Improving Employee Productivity at Digital Start-Up Company. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 13(1), 16–27. <https://doi.org/10.18196/mb.v13i1.11250>
- Budianto, W., & Sardjono, W. (2022). The Implementation of Knowledge Management System (KMS) Evaluation Model in Improving Employee Performance: A Case Study of the State Electricity Company. *ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications*, 13(1), 35–43. <https://doi.org/10.21512/comtech.v13i1.6873>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (Sixth Edition). Routledge.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Elsevier.
- El-Tabal, A. A. A. (2020). Soft Skills and Its Impact on an Organizational Creativity-A Field Study. *The Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 14(3), 78–87. www.jbrmr.comwww.jbrmr.com
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile Business Model Innovation in Digital Entrepreneurship: Lean Startup Approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519–537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
- Girard, J. P. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1). <https://www.researchgate.net/publication/353802781>

- Goldsmiths, M. A. C., Clarke, P., Cooper, M., Clarke, P., & Cooper, M. (2000). Knowledge Management And Collaboration. *Department of Computing City University, Northampton Square*, 30–31. <http://sunsite.informatik.rwth-aachen.de>
- Hendarman, A. F., & Cantner, U. (2018). Soft Skills, Hard Skills, and Individual Innovativeness. *Eurasian Business Review*, 8(2), 139–169. <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0076-6>
- Hensellek, S., Kleine-Stegemann, L., & Kollmann, T. (2023). Entrepreneurial leadership, strategic flexibility, and venture performance: Does founders' span of control matter? *Journal of Business Research*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113544>
- Jaya, U. A., & Maryanto, T. (2023). Effect Of Hard Skill And Soft Skill On Employee Performance. *Adijaya Jurnal Multidisiplin*, 1(1). <https://e-journal.naureendigiton.com/index.php/mj>
- Joel, O. T., & Oguanobi, V. U. (2024). Entrepreneurial leadership in startups and SMEs: Critical lessons from building and sustaining growth. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(5), 1441–1456. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i5.1093>
- Kamran, S. N., & Ganjina, H. (2017). Management Innovative Behavior and Factors Affecting it: the importance of innovative behavior and its dimensions. *Science Arena Publications International Journal of Business*, 2(1), 31–34. www.sciarena.com
- Koshelieva, O., Tsyselska, O., Kravchuk, O., Baida, I., Mironov, V., & Miatenko, N. (2023). Knowledge Management As A New Strategy of Innovative Development. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1592>
- Kurniawati, E. F., & Suharnomo, S. (2023). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Perilaku Inovatif Islamic Melalui Work Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pengrajin Batik di Desa Wisata Batik Lendah, Kulon Progo). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(2), 3066. <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i2.9848>
- Kusumaningtyas, A., Bolo, E., Chua, S., Wiratama, M., & Lathifah Tirdasari, N. (2021). Why Start-ups Fail: Cases, Challenges, and Solutions. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 198.
- Lahope, R. R., & Worang, F. G. (2020). The Importance of Soft Skills Training on Company Performance at BNI Tolitoli Branch Office. *Gunawan... 469 Jurnal EMBA*, 8(1), 469–479.
- Lukito, D. (2023). Hard Skills and Soft Skills on Performance: Influence and Application of Bengkulu City Education Service Employees. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(11), 4695–4710. <https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i11.6700>

- Mabe, K., & Bwalya, K. J. (2022). Critical soft skills for information and knowledge management practitioners in the fourth industrial revolution. *SA Journal of Information Management*, 24(1). <https://doi.org/10.4102/sajim.v24i1.1519>
- Matin, M., Sugiarto, S., Ahmad, M., Kholifah, N., & Nurtanto, M. (2024). Positive Influence on Innovative Work Behavior in Higher Education, Indonesia. *Educational Administration: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.1558>
- Mattajang, R. (2023). The Importance of Soft Skills Development in Human Resource Management. Rio Mattajang THE IMPORTANCE OF SOFT SKILLS DEVELOPMENT IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0). *Jurnal Ekonomi*, 12, 2023. <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- Melenchion, J. R., Kubo, E. K. M., Oliva, E. C., & Cohen, E. D. (2023). People Development in Startups. *Revista de Administracao Mackenzie*, 24(2). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG230116.en>
- Mitashree Tripathy. (2021). Relevance of Soft Skills in Career Success. *MIER Journal of Educational Studies Trends & Practices*, 91–102. <https://doi.org/10.52634/mier/2020/v10/i1/1354>
- Mohajan, H., & Kumar Mohajan, H. (2017). The Impact of Knowledge Management Models for the Development of Organizations. In *Journal of Environmental Treatment Techniques 2017* (Vol. 5, Issue 1).
- Namora Aglaonema, M., Zunaida, D., & Widayawati, E. (2023). The Influence of Soft Skills and Hard Skills on The Performance. *International Journal of Entrepreneur and Business Administration*, 1(2), 3026–4340.
- Novitasari, D., Yuwono, T., Cahyono, Y., Asbari, M., Sajudin, M., Radita, F. R., Asnaini, W., Tinggi, S., Ekonomi, I., Pembangunan, I., Islam, A., & Blora, K. U. (2020). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Indonesian Teachers' Performance during Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*, 63(6), 2927–2952. www.solidstatetechnology.us
- Novrian, A. (2024, February 2). *Jumlah Perusahaan Rintisan di Kota Malang Terus Bertambah*. Jawa Pos - Radar Malang. <https://radarmalang.jawapos.com/kota-malang/814075462/jumlah-perusahaan-rintisan-di-kota-malang-terus-bertambah>
- Nugroho, M. A. (2018). The Effects of Collaborative Cultures and Knowledge Sharing on Organizational Learning. *Journal of Organizational Change Management*, 31. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10>

- Olorunyomi Stephen Joel, Adedoyin Tolulope Oyewole, Olusegun Gbenga Odunaiya, & Oluwatobi Timothy Soyombo. (2024). Navigating The Digital Transformation Journey: Strategies for Startup Growth and Innovation in the Digital Era. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 697–706. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i3.881>
- Parnitvitidkun, P., Ponchaitiwat, K., Chancharat, N., & Thoumrungroje, A. (2024). Understanding IT professional innovative work behavior in the workplace: A sequential mixed-methods design. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100231>
- Puspitasari, M. D. (2024). Effects of Financial Incentives, Performance Appraisal, and Employee Recognition on Work Motivation of Start-Up Employee. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 2024. <https://ijble.com/index.php/journal/index>
- Sahas, A., Falah, N., & Prasetya, A. (2017). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia Persero Tbk). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol* (Vol. 50, Issue 4).
- Saleem, M., & Atiq, M. (2023). Challenges Faced By Startups Inaccessing External Financing. *International Journal of Business and Management Sciences E ISSN International Journal of Business and Management Sciences*, 04(02). www.ijbms.org<http://www.ijbms.org>
- Sari, H. P., & Ika, A. (2024, July 19). *Jumlah “Startup” di Indonesia Capai 2.566, Terbanyak Ke-6 di Dunia*. Kompas.Com. https://money.kompas.com/read/2024/07/19/063000826/jumlah-startup-di-indonesia-capai-2.566-terbanyak-ke-6-di-dunia?lgn_method=google&google_btn=onetap
- Schulz, B. (2008). The Importance of Soft Skills: Education Beyond Academic Knowledge. In *NAWA Journal of Language and Communication*.
- Setiawan Wibowo, T., Qonita Badi, A., Asna Annisa, A., Khaidir Abdul Wahab, M., Rifa Jamaludin, M., Rozikan, M., Mufid, A., Fahmi, K., Purwanto, A., & Muhaini STIE Mahardhika Surabaya, A. (2020). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers’ Performance. In *Systematic Reviews in Pharmacy* (Vol. 11, Issue 7).
- Setyo, B., Setyo Utomo, B., & Martha Hendrati, I. (2024). The Influence of Marketing Mix on the Purchase Decision of Pristine 8.6+ Drinking Water Products in Sidoarjo Regency. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 4(9). <http://eduvest.greenvest.co.id>

- Simeon-Fayomi, B. C., Cheatan, B. S., & Oludeyi, O. S. (2018). Soft Skills for Young Adults: Circuit In The Formal, Non-Formal and Informal Models. *Issues and Ideas in Education*, 6(1), 99–112. <https://doi.org/10.15415/iie.2018.61006>
- Skala, A. (2019). The Startup as a Result of Innovative Entrepreneurship. In *Digital Startups in Transition Economies* (pp. 1–40). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-01500-8_1
- Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Budi Santoso, P., Hutagalung, D., Maesaroh, S., Ramdan, M., & Primahendra, R. (2020). Hard Skills versus Soft Skills: Which are More Important for Indonesian Employees Innovation Capability. In *SERSC International Journal of Control and Automation* (Vol. 13, Issue 2). <https://ssrn.com/abstract=3985800>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Syah Putra, A., Novitasari, D., Asbari, M., Purwanto, A., Iskandar, J., Hutagalung, D., & Cahyono, Y. (2020a). Examine Relationship of Soft Skills, Hard Skills, Innovation and Performance: the Mediation Effect of Organizational Learning. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*. www.ijmsjournal.org
- Syah Putra, A., Novitasari, D., Asbari, M., Purwanto, A., Iskandar, J., Hutagalung, D., & Cahyono, Y. (2020b). Examine Relationship of Soft Skills, Hard Skills, Innovation and Performance: the Mediation Effect of Organizational Learning. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*. www.ijmsjournal.org
- Vafaie, V. (2017a). The Importance of Knowledge Management on Innovation. *Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology*, 5(1), 68–73. www.amiemt-journal.com68
- Vafaie, V. (2017b). The Importance of Knowledge Management on Innovation. *Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology*, 5(1), 68–73. www.amiemt-journal.com68
- Vasantrao Chavan, S. (2018). The Importance of Soft Skills. *International Journal of Science and Research*. <https://doi.org/10.21275/SR20508183938>
- Wani, T. A., & Wajid Ali, S. (2015). *Innovation Diffusion Theory Review & Scope in the Study of Adoption of Smartphones in India*. <https://www.researchgate.net/publication/281060763>

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

DATA RESPONDEN

(Silahkan klik dan isi pilihan yang tersedia)

Nama Responden:

Jenis Kelamin:

Laki-Laki

Perempuan

Usia:

Jabatan:

Pendidikan Terakhir:

SMA/Sederajat

S1

S2

Lainnya...

Pengalaman bekerja selama:

< 1 tahun

1 – 5 tahun

6 – 10 tahun

>10 tahun

Petunjuk Pengisian:

Berilah tanda (x) pada salah satu jawaban yang telah tersedia pada pernyataan pada kuesioner.

Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban, sebagai berikut:

1 = Sangat Setuju

2 = Setuju

3 = Netral

4 = Tidak Setuju

5 = Sangat Tidak Setuju

1. Soft Skill (X₁)

No.		Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
			5	4	3	2	1
1	SS.1	Saya mampu membuat keputusan yang dapat menjawab masalah yang ingin dipecahkan					
2	SS.2	Saya mampu membuat keputusan menggunakan informasi yang dapat diandalkan dan tidak bias					
3	SS.3	Saya mampu beradaptasi ketika ada perubahan mendadak dalam pekerjaan saya					
4	SS.4	Saya mampu menerima tanggung jawab baru atau tambahan jika diperlukan					
5	SS.5	Saya mampu berperan sebagai pemimpin kelompok dan menjadi teladan					
6	SS.6	Saya mampu mengarahkan orang lain agar mereka mau mencapai tujuan yang telah ditetapkan					
7	SS.7	Saya mampu mengomunikasikan pesan secara jelas dan mudah dipahami					
8	SS.8	Saya mampu menyelesaikan konflik di tempat kerja secara profesional					

2. Hard Skill (X₂)

No.		Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
			5	4	3	2	1
1	HS.1	Saya menguasai bahasa pemrograman/ coding untuk program database,web, mobile apps (contoh: python, java, flutter, dll)					
2	HS.2	Saya menguasai aplikasi operasional sehari-hari (contoh: Microsoft Word, Excel, Powerpoint)					
3	HS.3	Saya menguasai aplikasi social media (contoh: Instagram, Facebook, X, dll) untuk kepentingan digital marketing					
4	HS.4	Saya menguasai teknologi AI (contoh: Chatgpt, Perplexity AI, dll) untuk kepentingan peningkatan produktivitas dan pengembangan produk serta layanan					
5	HS.5	Saya menguasai tentang konsep-konsep utama dalam pekerjaan saya					
6	HS.6	Saya menguasai penyusunan rencana atau strategi kerja yang efektif berdasarkan teori atau konsep yang relevan					

3. Knowledge Management (Z)

No.		Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
			5	4	3	2	1
1	KM.1	Saya mampu mengakses informasi yang dibutuhkan melalui sistem Knowledge Management yang disediakan perusahaan					
2	KM.2	Saya mampu meningkatkan efisiensi pekerjaan saya melalui Knowledge Management					
3	KM.3	Saya mengkomunikasikan pengetahuan/model intelektual yang dimiliki kepada rekan kerja					
4	KM.4	Saya berkonsultasi untuk memperoleh pengetahuan/model intelektual yang dimiliki dan dikomunikasikan dengan rekan kerja					
5	KM.5	Perusahaan membangun budaya pertukaran pengetahuan antara karyawan di seluruh level organisasi					
6	KM.6	Perusahaan membangun program/ platform digital yang memudahkan akses dan berbagi pengetahuan antar karyawan					

4. Innovative Behavior (Y)

No.		Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
			5	4	3	2	1
1	IB.1	Saya mampu mengetahui masalah apa saja yang ada di tempat kerja saya saat ini					
2	IB.2	Saya mampu menganalisis masalah pekerjaan secara sistematis					
3	IB.3	Saya mampu menghasilkan ide-ide baru					
4	IB.4	Saya mampu mengembangkan rencana untuk mengimplementasikan ide baru tersebut					
5	IB.5	Saya mempromosikan ide-ide baru meskipun ada resiko tidak diterima					
6	IB.6	Saya menerima saran dan kritik yang diberikan untuk mengembangkan ide yang saya promosikan					
7	IB.7	Saya mampu memperjuangkan ide-ide yang saya utarakan untuk kepentingan dalam pekerjaan					
8	IB.8	Saya mampu menerapkan ide-ide yang telah saya buat dengan mudah					

Lampiran 2. Uji Validitas (Correlations)

		Correlations																												
		SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	SS6	SS7	SS8	HS1	HS2	HS3	HS4	HS5	HS6	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6	PI7	PI8	TOTAL
SS1	Pearson Correlation	1	.842**	.774**	.774**	.716**	.615**	.591**	.644**	.726**	.564**	.627**	.698**	.857**	.577**	.604**	.590**	.610**	.673**	.525**	.638**	.799**	.704**	.561**	.594**	.700**	.700**	.599**	.636**	.902**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
SS2	Pearson Correlation	.842**	1	.670**	.669**	.620**	.536**	.535**	.626**	.694**	.580**	.611**	.659**	.855**	.527**	.601**	.568**	.576**	.682**	.513**	.585**	.758**	.705**	.536**	.475**	.609**	.639**	.548**	.508**	.846**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
SS3	Pearson Correlation	.774**	.670**	1	.779**	.700**	.522**	.604**	.556**	.660**	.574**	.563**	.732**	.737**	.537**	.561**	.495**	.570**	.604**	.562**	.593**	.682**	.556**	.548**	.577**	.710**	.706**	.582**	.595**	.845**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
SS4	Pearson Correlation	.774**	.669**	.779**	1	.679**	.610**	.563**	.565**	.640**	.605**	.620**	.763**	.786**	.525**	.524**	.412**	.530**	.539**	.449**	.630**	.732**	.542**	.560**	.513**	.587**	.687**	.521**	.604**	.830**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
SS5	Pearson Correlation	.716**	.620**	.700**	.679**	1	.669**	.803**	.669**	.806**	.588**	.552**	.642**	.652**	.498**	.549**	.455**	.473**	.486**	.441**	.500**	.625**	.517**	.536**	.483**	.646**	.618**	.522**	.637**	.813**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
SS6	Pearson Correlation	.615**	.536**	.522**	.610**	.669**	1	.509**	.514**	.629**	.479**	.443**	.576**	.629**	.542**	.481**	.379**	.466**	.475**	.390**	.482**	.522**	.454**	.361**	.495**	.556**	.552**	.509**	.444**	.705**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
SS7	Pearson Correlation	.591**	.535**	.604**	.563**	.803**	.509**	1	.548**	.656**	.591**	.555**	.561**	.552**	.443**	.441**	.371**	.359**	.377**	.382**	.471**	.501**	.380**	.482**	.454**	.565**	.539**	.419**	.534**	.704**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140

		Correlations																												
		SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	SS6	SS7	SS8	HS1	HS2	HS3	HS4	HS5	HS6	KM1	KM2	KM3	KM4	KM5	KM6	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6	PI7	PI8	TOTAL
PI3	Pearson Correlation	.561**	.536**	.548**	.560**	.536**	.361**	.482**	.463**	.521**	.454**	.523**	.520**	.548**	.348**	.371**	.407**	.379**	.419**	.418**	.398**	.522**	.482**	1	.438**	.527**	.552**	.431**	.580**	.660**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
PI4	Pearson Correlation	.594**	.475**	.577**	.513**	.483**	.495**	.454**	.484**	.471**	.472**	.524**	.567**	.497**	.452**	.413**	.416**	.407**	.467**	.342**	.468**	.551**	.367**	.438**	1	.494**	.763**	.472**	.606**	.677**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
PI5	Pearson Correlation	.700**	.609**	.710**	.587**	.646**	.556**	.565**	.541**	.659**	.533**	.495**	.637**	.659**	.543**	.538**	.546**	.582**	.616**	.533**	.569**	.522**	.567**	.527**	.494**	1	.639**	.484**	.498**	.785**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
PI6	Pearson Correlation	.700**	.639**	.706**	.687**	.618**	.552**	.539**	.561**	.608**	.624**	.577**	.763**	.712**	.483**	.497**	.445**	.471**	.551**	.402**	.581**	.654**	.511**	.552**	.763**	.639**	1	.575**	.765**	.817**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
PI7	Pearson Correlation	.599**	.548**	.582**	.521**	.522**	.509**	.419**	.423**	.435**	.388**	.408**	.577**	.635**	.522**	.459**	.410**	.431**	.431**	.422**	.432**	.656**	.444**	.431**	.472**	.484**	.575**	1	.432**	.674**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
PI8	Pearson Correlation	.636**	.508**	.595**	.604**	.637**	.444**	.534**	.512**	.517**	.579**	.468**	.602**	.571**	.297**	.455**	.383**	.409**	.420**	.339**	.483**	.519**	.427**	.580**	.606**	.498**	.765**	.432**	1	.705**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
TOTAL	Pearson Correlation	.902**	.846**	.845**	.830**	.813**	.705**	.704**	.679**	.792**	.695**	.703**	.823**	.884**	.667**	.724**	.683**	.720**	.774**	.655**	.709**	.828**	.730**	.660**	.677**	.785**	.817**	.674**	.705**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,971	28



Lampiran 3. Hasil Pengisian Kuesioner

No	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	H1	H2	H3	H4	H5	H6	K1	K2	K3	K4	K5	K6	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	
1	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	
6	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	
7	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
8	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	
9	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
10	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
16	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5
22	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4
23	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
29	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4

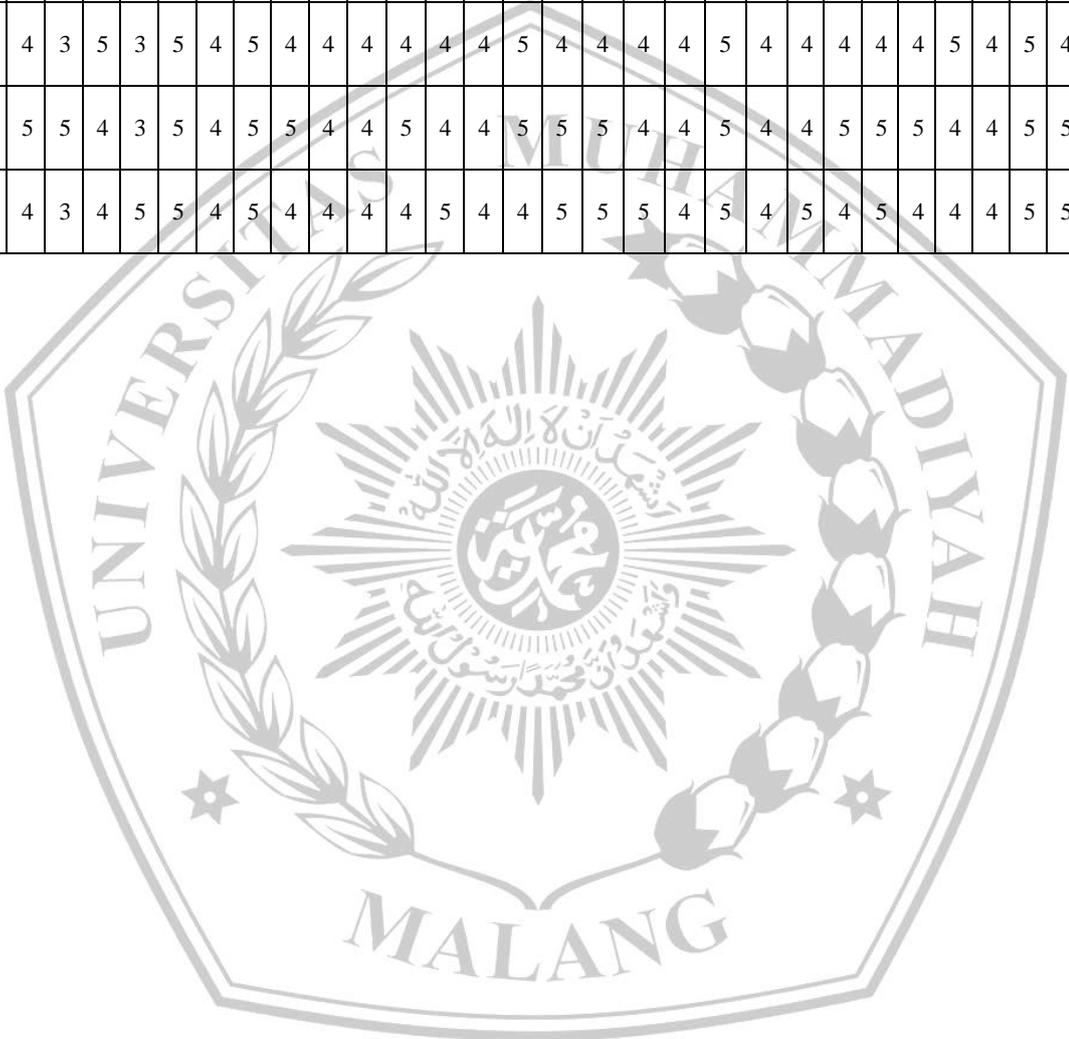
No	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	H1	H2	H3	H4	H5	H6	K1	K2	K3	K4	K5	K6	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
2																												
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4
37	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
38	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
40	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4
43	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

No	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	H1	H2	H3	H4	H5	H6	K1	K2	K3	K4	K5	K6	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
62	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
66	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
69	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4
78	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
79	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
80	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4
82	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
84	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
86	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
88	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
90	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
91	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5

No	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	H1	H2	H3	H4	H5	H6	K1	K2	K3	K4	K5	K6	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
94	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
96	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
97	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
98	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
99	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
102	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
103	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
104	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4
105	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
106	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
108	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
109	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
110	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4
111	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
112	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
113	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5
114	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5

No	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	H1	H2	H3	H4	H5	H6	K1	K2	K3	K4	K5	K6	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
4																												
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
116	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4
117	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	4	4	4
118	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
119	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
120	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5
121	3	3	5	5	4	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4
122	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4
123	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4
124	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5
125	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4
126	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
127	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5
128	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
129	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
130	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
131	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5
132	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4
133	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4
133	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5

No	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	H1	H2	H3	H4	H5	H6	K1	K2	K3	K4	K5	K6	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
4																												
135	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4
136	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4
137	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
138	4	3	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4
139	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
140	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5



Lampiran 4. Hasil Pengujian SEM Smart PLS

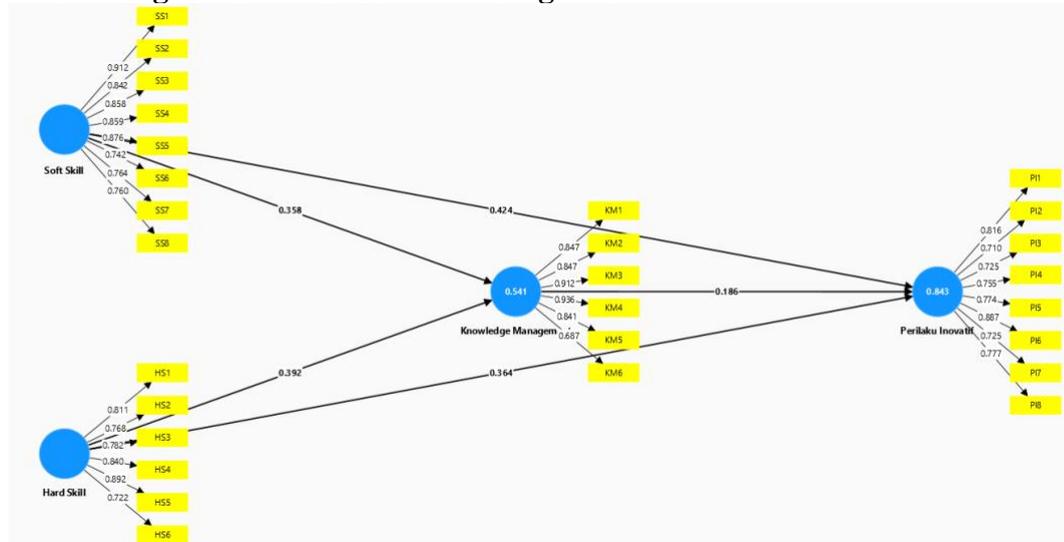
Outer Loadings Awal

Item	Soft Skill	Hard Skill	Perilaku Inovatif	Knowledge Management
SS1	0.912			
SS2	0.842			
SS3	0.858			
SS4	0.859			
SS5	0.876			
SS6	0.742			
SS7	0.764			
SS8	0.760			
HS1		0.811		
HS2		0.768		
HS3		0.782		
HS4		0.840		
HS5		0.892		
HS6		0.722		
PI1			0.816	
PI2			0.710	
PI3			0.725	
PI4			0.755	
PI5			0.774	
PI6			0.887	
PI7			0.725	
PI8			0.777	
KM1				0.847
KM2				0.847
KM3				0.912
KM4				0.936
KM5				0.841
KM6				0.687

Construct Reliability dan Validity Awal

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Hard Skill	0.890	0.901	0.916	0.647
Knowledge Management	0.920	0.921	0.939	0.720
Perilaku Inovatif	0.903	0.908	0.922	0.597
Soft Skill	0.934	0.943	0.946	0.687

Model Diagram Jalur & Outer Loading Awal



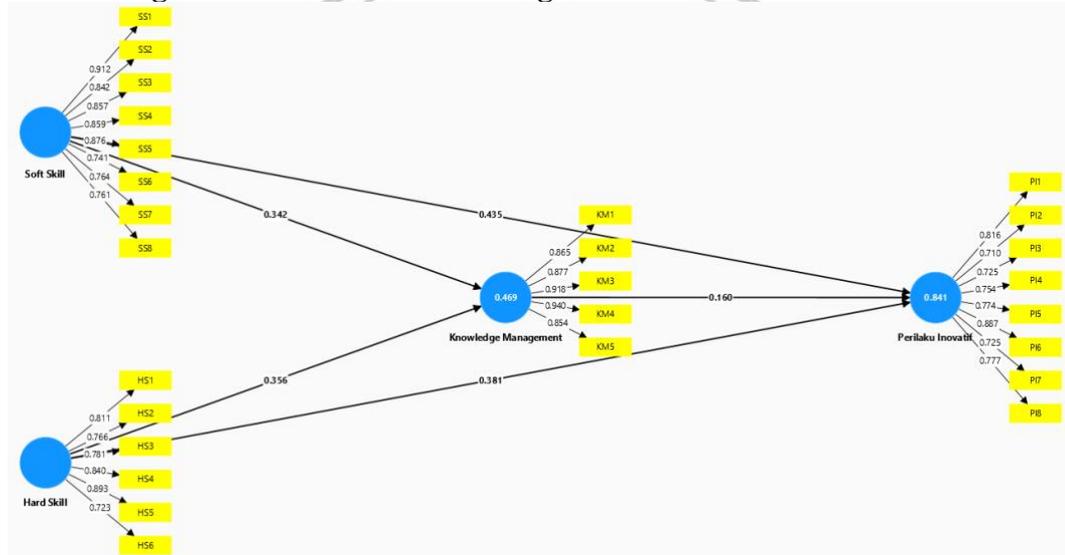
Outer Loadings Final

Item	Soft Skill	Hard Skill	Perilaku Inovatif	Knowledge Management
SS1	0.912			
SS2	0.842			
SS3	0.857			
SS4	0.859			
SS5	0.876			
SS6	0.741			
SS7	0.764			
SS8	0.761			
HS1		0.811		
HS2		0.766		
HS3		0.781		
HS4		0.840		
HS5		0.893		
HS6		0.723		
PI1			0.816	
PI2			0.710	
PI3			0.725	
PI4			0.754	
PI5			0.774	
PI6			0.887	
PI7			0.725	
PI8			0.777	
KM1				0.865
KM2				0.877
KM3				0.918
KM4				0.940
KM5				0.854

Construct Reliability dan Validity Final

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Hard Skill	0.890	0.901	0.916	0.647
Knowledge Management	0.935	0.939	0.951	0.794
Perilaku Inovatif	0.903	0.908	0.922	0.597
Soft Skill	0.934	0.943	0.946	0.687

Model Diagram Jalur & Outer Loading Final



Discriminant Validity

Indikator	Soft Skill	Hard Skill	Perilaku Inovatif	Knowledge Management
SS1	0.912	0.849	0.863	0.721
SS2	0.842	0.823	0.781	0.699
SS3	0.858	0.796	0.807	0.670
SS4	0.859	0.825	0.774	0.613
SS5	0.876	0.777	0.745	0.575
SS6	0.742	0.689	0.634	0.530
SS7	0.764	0.694	0.629	0.475
SS8	0.760	0.636	0.644	0.413
HS1	0.820	0.811	0.718	0.578
HS2	0.672	0.768	0.653	0.465
HS3	0.682	0.782	0.655	0.471
HS4	0.785	0.840	0.790	0.655
HS5	0.864	0.892	0.838	0.704
HS6	0.602	0.722	0.605	0.573
PI1	0.789	0.786	0.816	0.692

Indikator	Soft Skill	Hard Skill	Perilaku Inovatif	Knowledge Management
PI2	0.662	0.670	0.710	0.692
PI3	0.615	0.607	0.725	0.472
PI4	0.616	0.617	0.755	0.499
PI5	0.745	0.735	0.774	0.670
PI6	0.759	0.787	0.887	0.586
PI7	0.627	0.623	0.725	0.510
PI8	0.677	0.633	0.777	0.494
KM1	0.628	0.626	0.636	0.847
KM2	0.562	0.555	0.620	0.847
KM3	0.601	0.604	0.628	0.912
KM4	0.650	0.669	0.686	0.936
KM5	0.541	0.526	0.577	0.841
KM6	0.653	0.663	0.663	0.687

R-SQUARE

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Knowledge Management	0.469	0.482	0.088	5.316	0.000
Perilaku Inovatif	0.841	0.849	0.026	32.797	0.000

R-SQUARE ADJUSTED

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Knowledge Management	0.461	0.475	0.090	5.153	0.000
Perilaku Inovatif	0.838	0.845	0.026	31.955	0.000

Uji Hipotesis Langsung (*Path coefficients*)

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
HS -> KM	0.356	0.363	0.149	2.387	0.009
HS -> PI	0.381	0.378	0.124	3.063	0.001
KM -> PI	0.160	0.156	0.055	2.907	0.002
SS -> KM	0.342	0.339	0.160	2.135	0.016
SS -> PI	0.435	0.442	0.124	3.501	0.000

Uji Hipotesis Tidak Langsung (*Specific indirect effects*)

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
HS -> KM -> PI	0.057	0.056	0.031	1.833	0.033
SS -> KM -> PI	0.055	0.053	0.034	1.620	0.053

