

**Peran Kompetensi Manajerial terhadap Keterlibatan dalam Keberlangsungan UKM,  
Kapabilitas Pembelajaran Organisasi Sebagai Variabel Mediasi**



ACC Untuk  
Pijikan -  
Silakan mendaftarkan  
untuk ujian di Akademik

Anjar Priyono, Ph.D  
Dosen Pembimbing

**Dosen Pengampu:**

**Anjar Priyono, SE, M.Si., Ph.D**

**Disusun Oleh:**

**Nama : Amir Muttaqin S W**

**NIM : 16311038**

**Jurusan : Manajemen**

**Bidang : Operasional**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2020**

**Peran Kompetensi Manajerial terhadap Keterlibatan dalam Keberlangsungan UKM,  
Kapabilitas Pembelajaran Organisasi Sebagai Variabel Mediasi**

**SKRIPSI**

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1  
di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



**Dosen Pengampu:**

**Anjar Priyono, SE, M.Si., Ph.D**

**Disusun Oleh:**

**Nama : Amir Muttaqin S W**

**NIM : 16311038**

**Jurusan : Manajemen**

**Bidang : Operasional**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2020**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, 06 July 2020

Penulis,



Amir Muttaqin Shochibul Wafa

**Peran Kompetensi Manajerial terhadap Keterlibatan dalam Keberlangsungan UKM,  
Kapabilitas Pembelajaran Organisasi Sebagai Variabel Mediasi**

Nama : Amir Muttaqin S W

NIM : 16311038

Jurusan : Manajemen

Bidang : Operasional

Yogyakarta, 06 July 2020

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, elongated loop on the left and a smaller, more complex loop on the right, followed by a horizontal line extending to the right.

Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PERAN KOMPETENSI MANAJERIAL, INOVASI DAN KETERLIBATAN DALAM  
KEBERLANGSUNGAN UKM KAPABILITAS PEMBELAJARAN ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI**

Disusun Oleh : **AMIR MUTTAQIN SHOCHIBUL WAFA**

Nomor Mahasiswa : **16311038**

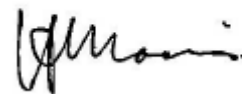
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Kamis, 13 Agustus 2020

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.



Penguji : Al Hasin, Drs., MBA.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika

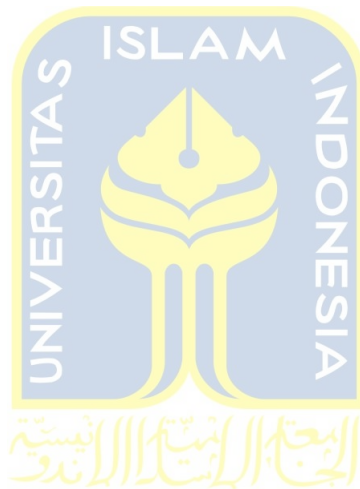
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

## MOTTO & PERSEMBAHAN

*“Man Jadda Wajada, barangsiapa yang bersungguh-sungguh maka ia akan berhasil”.*



*Karya sederhana ini saya persembahkan untuk Bapak,  
Ibu, Kakak dan teman-teman saya yang tak henti memberikan dukungan,*

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum warahmatullaahi wabarakatuh*

Dengan memanjatkan puji dan syukur kita atas kehadiran Allah SWT dengan segala rahmat, nikmat, rezeki serta karunia-Nya, tak lupa shalawat dan salam kepada junjungan Nabi Muhammad SAW beserta para sahabatnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul “Peran Kompetensi Manajerial terhadap Keterlibatan dalam Keberlangsungan UKM, Kapabilitas Pembelajaran Organisasi Sebagai Variabel Mediasi”

Penelitian ini disusun untuk memenuhi tugas akhir yaitu skripsi sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan Sarjana pada program studi Manajemen di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis tidak terlepas dari bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Selanjutnya melalui kesempatan ini dengan kerendahan hati penulis ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah SWT atas segala nikmat dan karunia-Nya yang senantiasa memberikan kesehatan dan kekuatan serta memberikan kemudahan, kelancaran, dan pertolongan sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi dengan baik.
2. Bapak, yang telah memberi segala bentuk do'a dan dukungan yang selama ini tercurah
3. Kepada Ibu yang tak henti mengingatkan, mendukung dan memberi kasih dan sayangnya terlebih untuk penyelesaian studi ini.
4. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Dr. Jaka Sriyana, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Anjar Priyono S.E., M.Si., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia dan selaku dosen pembimbing dalam penulisan skripsi yang senantiasa sabar dalam memberikan bimbingan, nasihat dan kritikan, serta selalu memberikan waktu yang berharga kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

7. Kepada Bapak/Ibu Dosen Jurusan Manajemen, seluruh pegawai perpustakaan FE UII, serta seluruh Bapak/Ibu pegawai dan staff keluarga besar Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
8. Kakak-kakak saya, Farida Tunnida, Dwi arsy dan Titin Nurvaijah. Kuucapkan terimakasih untuk kalian.
9. Hasna Dian Farida selaku sahabat. Terimakasih telah meluangkan waktunya untuk selalu mendampingi, meluangkan waktunya dan memberikan solusi dalam pengerjaan skripsi ini.
10. Triana Linggasari sebagai sahabat juga sejak PESTA 2016. Terimakasih juga atas dukungan-dukungan yang telah diberikan.
11. Bella sebagai partner di ERP. Terimakasih juga atas waktu dan dukungan yang diberikan sehingga penulis bisa menyelesaikan pengerjaan skripsi ini.
12. Sahabat-sahabat baik saya sejak SMA yakni kak Ali, Bagas, Fajar dan kak Hashfi. Terimakasih atas waktu-waktu yang diberikan selama penulis menjalankan studi sehingga penulis senantiasa senang, semoga keberkahan juga melimpah untuk kalian.
13. Agil, Anggara, Aji, Hafidz, Naufal, Febri, Irfan, Anan, Ogi. Sebagai teman-teman semasa studi penulis yang membantu banyak, sukses untuk kalian semua.
14. Semua teman-teman, dan pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu oleh penulis yang telah banyak membantu selama ini. Terimakasih banyak, semoga Allah SWT membalas semua kebaikan dan kemurahan hati kalian.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Maka dari itu dengan kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun agar penulis dapat lebih lagi meningkatkan kemampuan berkarya yang lebih baik. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih. Semoga skripsi ini dapat memberikan informasi bermanfaat bagi pembaca.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Yogyakarta, 06 July 2020

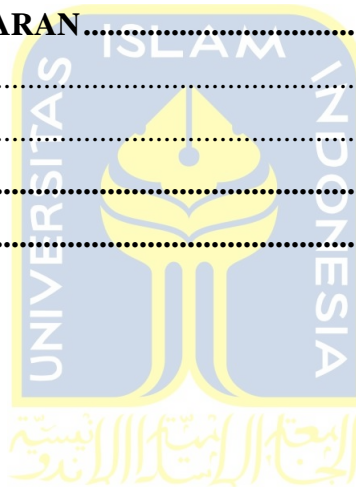
Penulis,  
Amir Muttaqin Shochibul Wafa



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN SAMPUL.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
MOTTO & PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
1.5 Sistematika Penulisan .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI.....</b>	<b>9</b>
2.1 Literature Review.....	9
2.2 Landasan Teori.....	14
2.2.1 <i>Engagement</i> .....	14
2.2.2 Pengetahuan Kompetensi Manajerial dan Keterlibatan.....	14
2.2.3 Peran Mediasi Kemampuan Pembelajaran Organisasi (KPO).....	15
2.3 Perumusan Hipotesis.....	16
2.4 Kerangka pikir penelitian .....	18
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>19</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	19
3.2 Populasi .....	19
3.3 Sampel dan Metode Pengambilan Sampel.....	20
3.4 Jenis dan Metode Pengumpulan Data.....	20
3.5 Definisi Variabel Penelitian.....	22
3.6 Metode Analisis Data .....	22
3.6.1 Analisis Deskriptif .....	22
3.6.2 Metode Partial Least Square (PLS).....	23

3.7 Pengujian Outer Model atau Model Pengukuran.....	23
3.8 Pengujian Inner Model atau Model Struktural .....	25
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>26</b>
4.1 Karakteristik Sampel Penelitian.....	26
4.2. Analisis Statistik Deskriptif.....	27
4.3. Analisis Data .....	35
4.3.1. Uji Validitas.....	35
4.3.2. Uji Reliabilitas.....	38
4.4 Pembahasan .....	42
4.4.1 Pengaruh Kompetensi Pengetahuan Manajerial terhadap Keterlibatan .....	42
4.4.2 Kompetensi Pengetahuan Manajerial berpengaruh terhadap Keterlibatan dengan Kapabilitas Pembelajaran Organisasi sebagai variabel mediasi.....	44
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>48</b>
5.1. Kesimpulan .....	48
5.2 Saran.....	49
Daftar Pustaka .....	51
DAFTAR LAMPIRAN.....	54



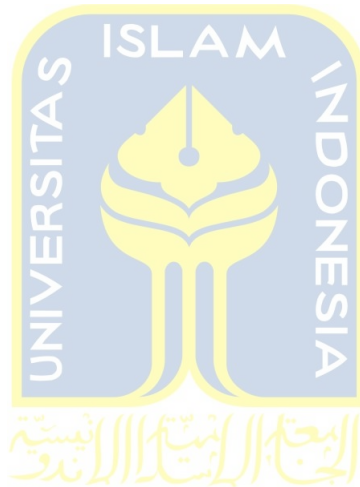
## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Produksi Tahunan Industri Kulit di Manding	3
Tabel 1.2	Jumlah Penjualan Tahunan Industri Kulit di Manding	4
Tabel 3.1	Skala Kuesioner	21
Tabel 3.2	Parameter Discriminant Validity	24
Tabel 4.1	Karakteristik Sampel Penelitian	26
Tabel 4.2	Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi Pengetahuan Manajerial	29
Tabel 4.3	Statistik Deskriptif Variabel Kapabilitas Pembelajaran Organisasi	32
Tabel 4.4	Statistik Deskriptif Variabel Keterlibatan	34
Tabel 4.5	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	36
Tabel 4.6	<i>Cross Loading</i>	37
Tabel 4.7	<i>Cronbach's Alpha dan Composite Reliability</i>	38
Tabel 4.8	Nilai R <sup>2</sup> Variabel Dependen	39
Tabel 4.9	<i>Path Coefficient</i>	40
Tabel 4.10	<i>Indirect Effects</i>	41
Tabel 4.11	Rangkuman Hasil Uji Hipotesis	42

## DAFTAR GAMBAR

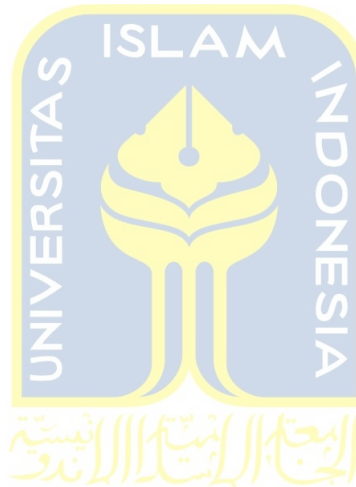
Gambar 4.1 Hasil Uji Analisis Model

35



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian	54
Lampiran 2	Rekapitulasi Data Kuesioner	58
Lampiran 3	Hasil Uji Analisis Model	63
Lampiran 4	Uji Validitas dan Reliabilitas	64



## ABSTRACT

This study aims to determine the effect of managerial knowledge competence on involvement with organizational learning capabilities as a mediating variable in leather craft SMEs in Manding, Bantul, Yogyakarta. The data used are primary data obtained from the results of respondents' answers through a questionnaire that has been distributed to 54 respondents who are leather craft SMEs. The sampling technique was convenience sampling and data were collected using a questionnaire. The data obtained were then analyzed using PLS tools. The results showed managerial knowledge competence had a positive effect on involvement.

**Keywords** : Managerial Knowledge Competence, Involvement, Organizational Learning Capabilities



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi pengetahuan manajerial terhadap keterlibatan dengan kemampuan pembelajaran organisasi sebagai variabel mediasi pada UKM kerajinan kulit di Manding, Bantul, Yogyakarta. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari hasil jawaban responden melalui kuesioner yang telah dibagikan kepada 54 responden yang merupakan UKM kerajinan kulit. Teknik pengambilan sampel adalah convenience sampling dan data dikumpulkan menggunakan kuesioner. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan alat PLS. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi pengetahuan manajerial memiliki efek positif pada keterlibatan.

**Kata kunci** : Kompetensi Pengetahuan Manajerial, Keterlibatan, Kemampuan Belajar Organisasi



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memberikan kontribusi besar pada perekonomian negara dalam menghadapi kondisi lingkungan global yang semakin kompetitif, karena sebagian besar jumlah tenaga kerja terlibat di dalamnya. Perusahaan kecil dan menengah (UKM) berpotensi menjadi perusahaan paling dinamis di negara berkembang (Pissarides, 1999). Usaha kecil dan menengah memiliki pengaruh kuat pada perekonomian negara dan sebagai mesin pertumbuhan ekonomi (Bruque & Moyano, 2007)

Untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, perusahaan harus mengelola pengetahuan (Hine et al., 2010). Kami menganggap pengetahuan kompetensi manajerial adalah sebagai sumber yang dapat menjelaskan tingkat keterlibatan. Penelitian kami dibingkai dalam manajer UKM Spanyol. Level pekerjaan yang lebih tinggi membutuhkan kemampuan dan kemampuan yang lebih tinggi. Dalam konteks itu, pengetahuan kompetensi manajerial lebih lanjut dapat meningkatkan keterlibatan dalam kondisi yang mempromosikan pembelajaran, yaitu Kemampuan Pembelajaran Organisasi (KPO). Meskipun penelitian sebelumnya meneliti peran mediasi KPO dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan sikap positif, seperti kebahagiaan di tempat kerja (HAW) (Salas-Vallina et al., 2017)



Berhubungan dengan objek yang akan di teliti adalah UKM, maka peneliti akan meneliti UKM di bidang kerajinan kulit, karena di dalamnya masih banyak kompetensi manajerial yang belum terlalu mumpuni dalam menjalankan manajemennya. kebetulan kerajinan kulit di Yogyakarta, Manding merupakan salah satu sentra penghasil kerajinan kulit.

Daerah Istimewa Yogyakarta sendiri merupakan industri kerajinan yang banyak dikenal yaitu salah satunya industri kerajinan kulit, yang terkenal dengan bahan kulitnya yang bagus, sehingga menjadi salah satu kearifan lokal yang telah meningkatkan nilai tambah pada produk industri kerajinan kulit. Industri kulit di Jogja telah menjadi ikon bagi produk dari Jawa Tengah dan Indonesia. Pada sektor industri ini berhasil menciptakan kesempatan kerja yang tinggi dan mampu meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakat, khususnya bagi masyarakat di Kota Yogyakarta.

Tetapi, persaingan bisnis pada industri kulit dirasa semakin ketat oleh para pelaku industri kulit di Manding. Indikator penurunan daya saing industri kulit di Manding terlihat jelas dengan adanya penurunan jumlah produksi serta jumlah penjualan. Berikut beberapa industri kulit yang tercatat mengalami penurunan jumlah produksi dan jumlah penjualan (NORSITA, 2012). Berikut adalah tabel yang menunjukkan penurunan jumlah produksi dan jumlah penjualan, tabel 1.1 menggambarkan penurunan jumlah produksi lima industri kulit di Manding, sedangkan pada table 1.2 menggambarkan penurunan jumlah produksi dari lima industri kulitnya.

**Tabel 1.1****Jumlah Produksi Tahunan Industri Kulit di Manding**

Industri	Tahun					Item
	2007	2008	2009	2010	2011	
Sely Kusuma	20.868	21.294	20.280	15.600	12.000	Dompot Koin
Dwi Jaya	9.779	9.979	9.504	8.640	7.200	Sepatu Dewasa dan Anak
Laras	3.887	3.811	3.629	3.330	3.000	Tas, Jaket
Wenys	7.247	6.969	6.900	6.000	4.800	Sepatu Drumband
Anda	9.783	9.686	9.225	7.380	6.000	Sabuk, Tas, Dompot

Sumber : (NORSITA, 2012)

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa produksi tahunan industri kulit di Manding dari tahun ke tahun mengalami penurunan, yang pada industri kulit bernama Sely Kusuma yang memproduksi dompet dan koin, yang di tahun 2007 memproduksi sebanyak 20.868, pada tahun berikutnya mengalami kenaikan tapi tahun selanjutnya mengalami penurunan produksi hingga pada tahun 2011 yang turun hingga 12.000 saja. Lalu selanjutnya industri kulit bernama Dwi Jaya yang memproduksi sepatu dewada dan anak, yang pada tahun 2007 tercatat memproduksi sebanyak 9.779, lalu pada tahun berikutnya mengalami kenaikan juga tapi pada tahun-tahun berikutnya mengalami penurunan yang dimana pada tahun 2011 hanya memproduksi sebanyak 7.200. Selanjutnya industri kulit bernama Laras yang memproduksi tas dan jaket, yang pada tahun 2007 memproduksi sebanyak 3.887, lalu pada tahun berikutnya terus mengalami penurunan hingga

pada tahun 2011 hanya memproduksi 3.000 saja. Selanjutnya industri kulit bernama Wenys yang memproduksi Sepatu drumband, yang dimana pada tahun 2007 sanggup memproduksi sebanyak 7.247, pada tahun-tahun berikutnya terus mengalami penurunan hingga pada tahun 2011 yang hanya memproduksi sebanyak 4.800 saja. Yang terakhir adalah industri kulit bernama Anda yang memproduksi barang berupa sabuk, tas dan dompet, yang dimana pada tahun 2007 sanggup memproduksi sebanyak 9.783 dan mengalami penurunan produksi dari tahun ke tahun hingga pada tahun 2011 hanya memproduksi sebanyak 6.000.

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Penjualan Tahunan Industri Kulit di Manding**

Industri	Tahun				
	2007 (Rp.10 <sup>6</sup> )	2008 (Rp.10 <sup>6</sup> )	2009 (Rp.10 <sup>6</sup> )	2010 (Rp.10 <sup>6</sup> )	2011 (Rp.10 <sup>6</sup> )
Sely Kusuma	250.42	255.52	243.36	187.20	144.00
Dwi Jaya	335.96	332.64	316.80	288.00	240.00
Laras	233.24	228.67	217.78	199.80	180.00
Wenys	271.79	261.33	258.75	225.00	180.00
Anda	195.66	193.72	184.50	147.60	120.00

Sumber : (NORSITA, 2012)

Berdasarkan tabel jumlah penjualan tahunan diatas, terlihat setiap industri mengalami penurunan penjualan yang lumayan signifikan, dengan penjualan yang menurun ini maka produksi dari produk kulit yang dihasilkanpun juga menurun, sehingga para industri kulit inipun juga mengalami penurunan pendapatan yang diperoleh dari hasil penjualan.

Pengusaha industri kulit di Manding sebagian besar berskala industri kecil dan menengah bahkan industri mikro. Persoalan umum yang dihadapi industri kulit di Manding adalah rendahnya ketrampilan tenaga kerja. Masalah kurang terampilnya tenaga kerja dipengaruhi oleh tingkat pendidikan yang relative rendah, kurangnya pelatihan, serta sifat pasif tenaga kerja dalam berinovasi dan menarik konsumen. Hal-hal tersebut menyebabkan rendahnya daya saing industri kulit di sentra industri kulit Manding. (NORSITA, 2012)

Pada umumnya manajemen UMKM kerajinan kulit di Manding masih bersifat tradisional sebagai satu komponen yang berdiri sendiri dan berkonsentrasi pada pencapaian tujuan lokal tanpa memperhatikan efek pada komponen yang lain. Sehingga dengan manajemen yang bersifat tradisional ini kompetensi manajerialnya tidak bisa berkembang dengan baik.

Masalah yang dihadapi pula oleh industri kulit di Manding adalah produknya yang kurang bervariasi, dan juga jaringan kerjasama pemasaran yang masih sempit. Permasalahan lain yang dialami adalah kurangnya inovasi dari industri kulit tersebut untuk mengikuti *trend*. Dari hal tersebut tentu variasi model dan warna produk kulitnya pasti masih terbatas dan tidak beragam sehingga konsumen kurang berminat.

Perusahaan tidak dapat mencapai strategi biaya rendah tanpa pengelolaan persediaan dengan baik dan benar. Bahan baku merupakan faktor utama di dalam perusahaan untuk menunjang kelancaran proses produksi, baik dalam perusahaan besar maupun perusahaan kecil. Kesalahan menentukan besarnya investasi dalam mengendalikan persediaan bahan baku akan mempengaruhi keuntungan perusahaan.

Adanya persediaan bahan baku yang terlalu besar juga dibandingkan kebutuhan perusahaan akan menambah pembiayaan (beban bunga, biaya pemeliharaan, dan penyimpanan

dalam gudang, serta kemungkinan terjadinya penyusutan dan penurunan kualitas) sehingga semuanya secara keseluruhan akan mengurangi keuntungan perusahaan. Demikian pula sebaliknya, persediaan bahan baku yang terlalu kecil dalam perusahaan akan mengakibatkan kendala dalam produksi, dan pada akhirnya perusahaan akan mengalami kerugian.

Dalam penelitian kali ini penulis mencoba mengembangkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh *Francisco J. Lara*. Dalam penelitian yang dilakukannya, peneliti menyarankan agar peneliti selanjutnya mengisi gap dengan melakukan penelitian yang mendalam mengenai satu celah utama yang perlu diisi dalam literatur manajemen adalah peran KPO antara kompetensi manajerial dan keterlibatan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka untuk memperoleh bukti empiris pada penelitian kali ini, peneliti mengangkat judul **“Peran Kompetensi Manajerial terhadap Keterlibatan dalam Keberlangsungan UKM, Kapabilitas Pembelajaran Organisasi Sebagai Variabel Mediasi”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah Kompetensi Pengetahuan Manajerial berpengaruh positif terhadap Keterlibatan?
2. Apakah Kompetensi Pengetahuan Manajerial berpengaruh terhadap Keterlibatan dengan Kapabilitas Pembelajaran Organisasi sebagai variabel mediasi?

## 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui Kompetensi Pengetahuan Manajerial berpengaruh positif terhadap Keterlibatan.
2. Untuk mengetahui Kompetensi Pengetahuan Manajerial berpengaruh terhadap Keterlibatan dengan Kapabilitas Pembelajaran Organisasi sebagai variabel mediasi.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

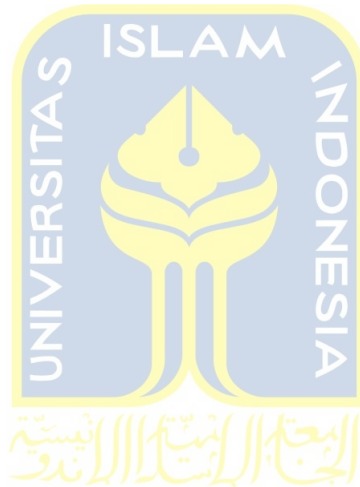
1. Manfaat bagi perusahaan, penelitian ini dilakukan untuk membantu UKM agar mengetahui kinerja manajernya dalam hal manajerial perusahaan.
2. Manfaat bagi peneliti, dengan adanya penelitian yang dilakukan diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi peneliti dalam meningkatkan kemampuannya untuk melakukan penelitian dan mendapatkan ilmu baru selama proses penelitian.

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan skripsi ini terdiri dari lima bab yang masing-masing memiliki titik berat yang berbeda, namun masih dalam satu kesatuan yang saling melengkapi. Bab pertama, berisi pendahuluan yang merupakan garis besar dari keseluruhan pola berpikir yang dituangkan dalam konteks yang jelas serta padat. Atas dasar itu deskripsi skripsi diawali dengan latar belakang masalah yang terangkum di dalamnya tentang apa yang menjadi alasan memilih judul, dan bagaimana pokok permasalahannya. Demikian pula metode penulisan diungkap apa adanya dengan harapan dapat diketahui apa yang menjadi jenis penelitian, pendekatan, sumber data, teknik pengumpulan data dan analisis data. Pengembangannya kemudian tampak dalam sistematika penulisan.

Dengan demikian, dalam bab pertama merupakan pendahuluan yang berisi penggambaran isi skripsi secara keseluruhan namun dalam satu kesatuan yang ringkas dan padat guna menjadi pedoman untuk bab kedua, ketiga, bab keempat, serta bab kelima. Bab kedua merupakan kajian pustakan dan landasan teori yang berisi mengenai tinjauan umum tentang KPM, KPO dan Keterlibatan serta landasan teori yang mendasarinya, adanya perumusan hipotesis, dan juga bentuk dari kerangka pikir dari penelitian yang dilakukan. Bab ketiga merupakan metode penelitian yang berisi mengenai metode-metode penelitian apa saja yang akan dilakukan dalam penelitian

mencakup jenis penelitian, populasi, dan metode pengambilan sampel. Bab keempat berisi analisis data dan pembahasan dari penelitian yang dimana dalam bab ini berisi hasil-hasil data yang telah diolah menggunakan sistem PLS. Bab kelima merupakan kesimpulan dan saran yang diberikan kepada penulis sesuai dengan penelitian yang dilakukan untuk kelanjutannya baik bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Literature Review**

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Lara, 2015) "*Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organisational learning*". Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keterlibatan manajerial sangat berpengaruh terhadap kinerja, keterlibatan dan inovasi UKM, sehingga manajer dengan kemampuan manajerial yang baik akan menjaga keberlangsungan UKM tersebut.

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Aslan & Pamukcu, 2017), menyatakan bahwa Kompetensi Pengetahuan Manajerial dan pengaruhnya terhadap keterampilan manajemen pada level manajemen yang berbeda dapat bervariasi antar sektor dan bisnis, sehingga diperlukan manajer yang efektif agar dapat menghasilkan dampak yang positif di sektor lainnya.

Kompetensi pengetahuan manajerial lebih lanjut dapat meningkatkan keterlibatan dalam kondisi yang mempromosikan pembelajaran, yaitu Kemampuan Pembelajaran Organisasi (KPO). Meskipun penelitian sebelumnya meneliti peran mediasi KPO dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional bersikap positif, seperti kebahagiaan di tempat kerja.

Dalam teori permintaan sumber daya pekerjaan, sumber daya menghasilkan hal yang positif, yakni menghasilkan beberapa perilaku positif di tempat kerja. Namun, hanya ada sedikit penelitian yang meneliti mengenai pengaruh kompetensi manajerial menghasilkan sikap yang positif di tempat kerja.



Kami menemukan bahwa skala kompetensi manajerial yang diusulkan mengatasi sifat psikometrik yang diperlukan, berdasarkan sampel dari 204 manajer UKM Spanyol. Mengikuti teori permintaan sumber daya pekerjaan, penelitian kami mengkonfirmasi efek langsung dan positif dari 7 kompetensi manajerial pada keterlibatan. Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa kompetensi manajerial harus dipertimbangkan oleh manajer untuk memperoleh keterlibatan karyawan yang baik di tempat kerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Amah & Ahiazu, 2013) menyatakan bahwa dengan meningkatnya tingkat keterlibatan maka akan semakin banyak orang yang cenderung memiliki kekuasaan atas keputusan, proses, dan hasil. Lalu keterlibatan karyawan juga membutuhkan berbagai informasi dan pengetahuan, karena karyawan membutuhkan lebih banyak pengetahuan untuk membuat kontribusi yang berarti bagi proses pengambilan keputusan.

(MacLeod & Clarke, 2009) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan adalah rasa keterikatan emosional dengan pekerjaan dan organisasi, yang membuat orang tersebut termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu keberhasilan dan kesuksesan nyata untuk organisasi dan individu.

Lalu keterlibatan juga mengacu pada tingkat partisipasi anggota dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Dan merujuk pada rasa tanggung jawab dan komitmen yang ditimbulkannya (Denison, 2007). Ketika ada keterlibatan, maka karyawan memiliki beberapa tingkat wewenang dalam membuat keputusan yang sebelumnya tidak ada dalam mandat mereka. Sehingga keterlibatan karyawan akan melampaui kontrol sumber daya dari pekerjaan itu sendiri, itu juga termasuk kekuatan untuk mempengaruhi keputusan dalam unit kerja dan organisasi (McShane & Glinow, 2003).

Partisipasi karyawan telah menjadi bagian penting dari pengambilan keputusan dalam perusahaan karena merupakan komponen integral dari manajemen pengetahuan, maka para pemimpin perusahaan menyadari bahwa pengetahuan karyawan adalah sumber daya penting untuk keunggulan kompetitif, oleh karena itu mereka mendorong para karyawan untuk berbagi pengetahuan ini (McShane & Glinow, 2003).

Keterlibatan karyawan adalah konsep luas yang mencakup ruang lingkup praktik yang luas. yang di mana untuk menjadi latihan, oleh karyawan yang berpengaruh atas bagaimana pekerjaan mereka diatur dan dilakukan (O'Creevy, 2001). Garis besar dan singkat bentuk-bentuk keterlibatan dilakukan untuk membedakan aspek-aspek kritis. Minat manajemen dalam keterlibatan karyawan seperti partisipasi, pengambilan keputusan, konsultasi dan pemberdayaan dalam menanggapi isu-isu politik, ekonomi, dan sosial yang lebih luas. Lalu keterlibatan bisa dikatakan juga adalah partisipasi yang di mana membutuhkan empat elemen dalam menunjang keterlibatan yang baik, yakni antara lain adalah kekuatan, informasi, pengetahuan, dan penghargaan.

Dasar pemikiran sistem keterlibatan memiliki lima dimensi tambahan. Yakni, dimensi pertama, adanya struktur formal yang berdasarkan aturan dan prosedur, dan juga informal yang berdasarkan isu dan keputusan terbuka. Beberapa bukti menunjukkan bahwa struktur formal terkait dengan pemikiran yang demokratis. Dimensi kedua, bisa di lihat dari karyawan yang segera terlibat dalam keputusan yang mempengaruhi mereka, yang dimana ketika karyawan terlibat langsung dalam suatu keputusan maka tingkat keterlibatannya akan lebih tinggi. Dimensi ketiga, adalah menyangkut masalah keputusan, yang meliputi pekerjaan dan desain tugas, kondisi kerja, masalah strategi dan masalah modal dan investasi. Dimensi keempat, adalah tingkat keterlibatan yang berkisar pada

beberapa informasi yang di dapat, konsultasi, input pendapat serta pengambilan keputusan oleh para karyawan, dalam dimensi ini secara positif akan meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Dimensi kelima, adalah proses pengambilan keputusan, yang termasuk di dalamnya yakni identifikasi masalah, menghasilkan alternatif, pemilihan solusi, dan implementasi perencanaan dan evaluasi. (Morgan & Zeffane, 2003)

Dalam penelitian yang di lakukan oleh (Morgan & Zeffane, 2003) juga menyatakan bahwa pada intinya, elemen-elemen kunci dari keterlibatan adalah distribusi kekuasaan dan ruang lingkup pengambilan keputusan. Dua dimensi ini secara konseptual terkait karena tanpa kekuatan yang diperlukan untuk mengimplementasikan keputusan (terwujud dalam tingkat, struktur dan bentuk keterlibatan), ruang lingkup pengambilan keputusan (masalah dan proses keputusan) umumnya akan terbatas.

Di Eropa, pemikiran demokratis telah menghasilkan partisipasi structural melalui pembagian kekuasaan formal, tetapi pengalaman menunjukkan bahwa alasan ini tidak selalu mengarah pada pembagian kekuasaan informal yang lebih tinggi atau ke hasil kinerja yang di inginkan. Sebaliknya, penggunaan pemberdayaan manajerial yang digerakkan secara efisien ini dirancang untuk meningkatkan fitur keterlibatan informal yang mencakup ruang lingkup luas pengambilan keputusan. Dalam praktiknya, variasi fitur dan hasil sangat kompleks.

(Jerez-Gomez et al, 2005) menyatakan bahwa Kapabilitas Pembelajaran Organisasi didefinisikan sebagai karakteristik organisasi dan manajerial, praktik, keterampilan atau faktor-faktor yang memfasilitasi proses pembelajaran suatu organisasi dengan menghasilkan, memperoleh, menyebarkan dan mengintegrasikan informasi atau pengetahuan agar memungkinkan suatu organisasi untuk belajar.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Jerez-Gomez et al, 2005) juga menjelaskan mengenai literatur tentang pembelajaran organisasi, dalam penelitiannya di kemukakan bahwa adanya kebangkitan konstan dari konsep psikologis pembelajaran individu. Pengaruhnya bisa langsung atau tidak langsung, hal itu tergantung dari cara di mana organisasi belajar membenarkan fakta bahwa banyak teori tentang pembelajaran organisasi didasarkan pada pengamatan pembelajaran individu dan analogi individu organisasi. Meskipun pembelajaran organisasional berakar pada pembelajaran individu, proses yang mengarah pada perkembangannya tidak sesederhana hanya dengan menambahkan secara bersamaan pembelajaran individu dengan anggota lainnya yang berbeda. Pembelajaran organisasi dipandang sebagai proses dinamis berdasarkan pengetahuan yang menyiratkan bergerak diantara berbagai tingkat tindakan, yang dimulai dari tingkat individu ke tingkat kelompok, dan kemudian dari tingkat kelompok ke tingkat organisasi dan kembali lagi.

Proses ini bermula dari perolehan pengetahuan individu dan berkembang dengan pertukaran dan integrasi pengetahuan ini hingga tercipta kumpulan pengetahuan kolektif, yang tertanam dalam proses dan budaya organisasi. Pengetahuan kolektif ini yang disimpan dalam memori organisasi memiliki dampak pada jenis pengetahuan yang diperoleh dan cara interpretasi dan pembagiannya. Apa yang dipelajari seseorang dalam suatu organisasi sangat tergantung pada apa yang sudah diketahui oleh anggota organisasi lainnya dengan kata lain, tergantung pada basis pengetahuan umum anggota organisasi tersebut.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 *Engagement*

Studi ilmiah tentang kekuatan manusia dan fungsi optimal menghadirkan perhatian yang semakin meningkat di abad kita (Seligman, & Csikszentmihalyi, 2000), berbeda dengan perspektif negatif yang berfokus pada penyakit, penyakit, atau cacat. (Luthans, 2002) menyatakan bahwa kekuatan positif manusia ini dapat diukur dan dikelola untuk peningkatan kinerja. Kemudian, ia mendefinisikan *PsyCap* sebagai inti konstruksi yang memprediksi kinerja dan sikap positif *PsyCap* mengacu pada kepercayaan diri, optimisme, harapan, dan ketahanan. Keterlibatan adalah salah satu dari keadaan positif ini yang dikonsolidasikan secara luas dalam literatur yang mencerminkan kebalikan dari *burnout*.

### 2.2.2 Pengetahuan Kompetensi Manajerial dan Keterlibatan

➤ Mengukur pengetahuan kompetensi manajerial

Perusahaan perlu menciptakan dan mengelola pengetahuan untuk mengembangkan keunggulan yang berkelanjutan dan kompetitif (Hine et al., 2010). Pengetahuan adalah sumber daya yang menghasilkan nilai tambah bagi bisnis (Grant, 1966). Bagi perusahaan, penting untuk menguji kompetensi manajerial pengetahuan dan hasilnya. Kompetensi manajerial didefinisikan sebagai karakteristik yang mengarah pada kinerja yang lebih baik (Boyatzis, 1982), yang dapat dievaluasi berdasarkan langkah-langkah perilaku. (Cheng et al., 2005) menyatakan bahwa selain kompetensi, perlu untuk

mempertimbangkan interaksi sosial dengan karyawan lain di tempat kerja. Ini karena pentingnya mengelola persepsi dan harapan orang lain.

➤ Hubungan antara pengetahuan kompetensi manajerial dan keterlibatan

Penelitian terdahulu terkait dengan kompetensi mengamati perilaku, kebiasaan, pola dan keadaan (Woodruffe, 1993). Yakni dalam studinya mengeksplorasi efek dari Kompetensi Pengetahuan Manajerial hanya berfokus pada sikap yang dilakukannya, hal tersebut terlihat dari beberapa alasan yang dikemukakan, yakni : (i) Kompetensi Pengetahuan Manajerial dapat dianggap sebagai sumber daya pribadi, yang dimana harus mengikuti berkembangnya tuntutan pekerjaan kedepannya agar dapat mendorong adanya keterlibatan yang positif. (ii) Keterlibatan dapat memprediksi berbagai macam hal penting yang dibutuhkan oleh perusahaan.

### 2.2.3 Peran Mediasi Kemampuan Pembelajaran Organisasi (KPO)

Secara tradisional, salah satu batas yang paling dikenal dari perspektif kemampuan adalah 'ketidakjelasan' antara kemampuan dan hasil (Dosi et al., 2017), dan penelitian kami bertujuan untuk menutup celah ini dengan memeriksa peran mediasi atau KPO dalam hubungan antara kompetensi manajerial dan keterlibatan. Pembelajaran organisasi dapat didefinisikan sebagai proses dimana organisasi belajar, menghasilkan perubahan dalam model organisasi yang mempertahankan atau meningkatkan hasil (DiBella et al., 1996). Kami mengusulkan bahwa pembelajaran organisasi akan secara langsung dipengaruhi oleh kompetensi manajerial, dan pada gilirannya pembelajaran organisasi secara positif mempengaruhi keterlibatan. (Chiva et al., 2007) mengidentifikasi lima faktor

fasilitasi pembelajaran organisasi, yaitu: eksperimen, penerimaan risiko, interaksi dengan lingkungan, dialog, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Eksperimen adalah tingkat dimana ide dan saran baru dipertimbangkan secara sensitif. Pengambilan risiko dipahami sebagai toleransi terhadap ketidakpastian, dan kesalahan. Interaksi dengan lingkungan eksternal mengacu pada hubungan dengan lingkungan eksternal (faktor-faktor yang berada di luar kendali langsung organisasi antara lain). Dialog adalah analisis kolektif atas proses, asumsi, dan kepastian. Dan pengambilan keputusan partisipatif terkait dengan tingkat kekuatan yang dimiliki karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

### 2.3 Perumusan Hipotesis

Kompetensi Pengetahuan Manajerial (KPM) sebagai sumber daya pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat keterlibatan. Penelitian ini dibingkai dalam manajer UKM Spanyol. Level pekerjaan yang lebih tinggi membutuhkan kemampuan dan kemampuan yang lebih tinggi. Dalam konteks itu, kompetensi manajerial pengetahuan lebih lanjut dapat meningkatkan keterlibatan dalam kondisi yang mempromosikan pembelajaran, yaitu Kemampuan Pembelajaran Organisasi (KPM).

(Bailey, 2015) mengklaim perlunya memeriksa bidang minat tertentu terkait dengan anteseden keterlibatan, seperti efek dari strategi untuk mempromosikan tingkat keterlibatan. Faktanya adalah bahwa penelitian terdahulu tentang *anteseden* keterlibatan difokuskan pada keadaan psikologis, persepsi kepemimpinan, persepsi individu tentang karakteristik organisasi dan sumber daya pekerjaan. Sehingga dengan adanya keterlibatan Kompetensi Pengetahuan Manajerial yang baik akan menghasilkan hasil yang positif pula.

Kekuatan dan kemampuan pribadi ini ditemukan terhubung secara positif dengan keterlibatan (Libano et al., 2012) menemukan bahwa sumber daya pribadi terkait dengan keterlibatan dari waktu ke waktu. Mengikuti teori JD R, ketika karyawan memiliki sumber daya yang cukup, mereka lebih terlibat dengan pekerjaan mereka. Teori konservasi sumber daya (Hobfoll, 1989), menegaskan bahwa orang bertujuan untuk memperoleh, memelihara, dan melindungi sumber daya, termasuk objek (barang material), karakteristik pribadi (harga diri, keberanian), kondisi (status) dan energi (waktu, uang, pengetahuan).

Teori ini menjelaskan bahwa sumber daya memungkinkan individu untuk mendapatkan sumber daya lainnya secara spiral. Kemudian, dengan mempertimbangkan kompetensi manajerial sebagai sumber daya inti yang dapat mengarah pada sikap positif kunci seperti keterlibatan, maka hipotesis pertama kami:

**H1 Kompetensi Pengetahuan Manajerial berpengaruh positif terhadap Keterlibatan**

(Goh et al., 2012) memberikan bukti empiris bahwa pembelajaran organisasi secara positif mempengaruhi sikap positif, seperti kepuasan kerja. Namun, sedikit penelitian yang meneliti efek dari kondisi pembelajaran KPO pada keterlibatan. (Chiva & Alegre, 2008) secara empiris menunjukkan peran mediasi KPO dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan kepuasan kerja. (Durham et al., 1997) mengungkapkan bahwa pembelajaran organisasi mempromosikan komitmen organisasi dan mendorong keterlibatan.

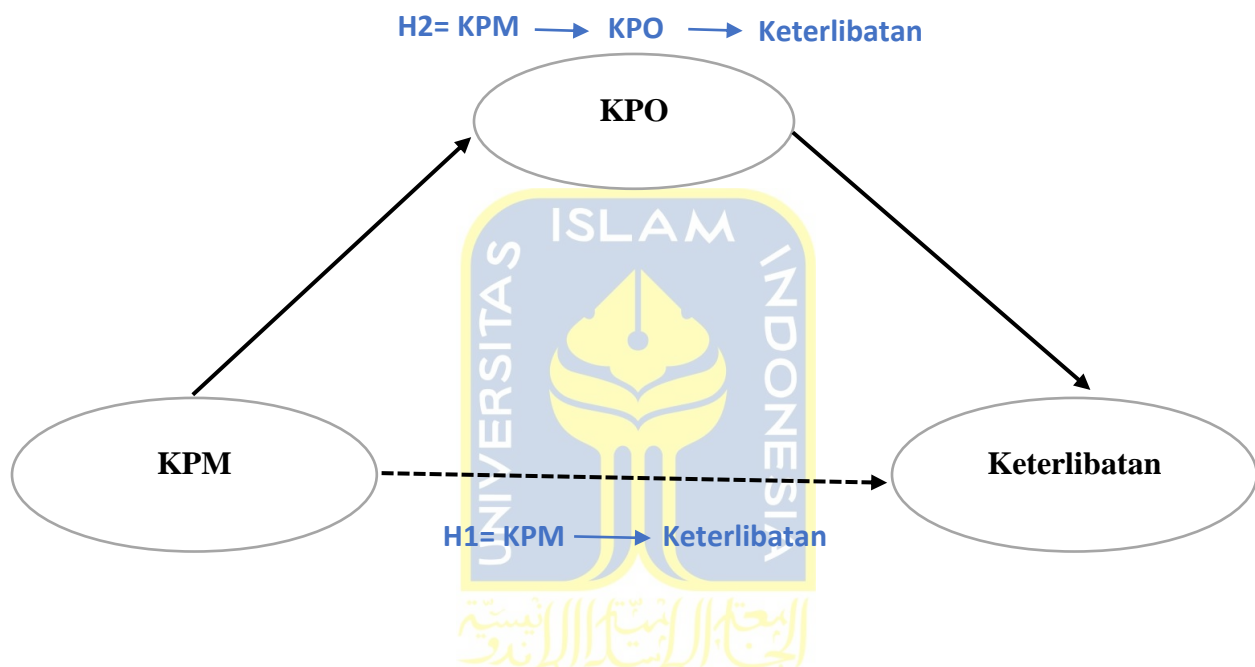
Sehingga dengan adanya Kapabilitas Pembelajaran Organisasi (KPO) yang baik akan dapat menyatukan antara Kompetensi Pengetahuan Manajerial (KPM) dengan Keterlibatan. Sejalan dengan ini, model kami menunjukkan bahwa KPM memiliki efek positif pada keterlibatan. Mempertimbangkan semua ini, hipotesis kedua kami adalah:



## H2 Kompetensi Pengetahuan Manajerial berpengaruh terhadap Keterlibatan dengan Kapabilitas Pembelajaran Organisasi sebagai variabel mediasi

### 2.4 Kerangka pikir penelitian

Berdasarkan hipotesis diatas model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



H1 = KPM → Keterlibatan,

Kompetensi Pengetahuan Manajerial berpengaruh positif terhadap Keterlibatan.

H2 = KPM → KPO → Keterlibatan,

Kompetensi Pengetahuan Manajerial berpengaruh terhadap Keterlibatan dengan Kapabilitas Pembelajaran Organisasi sebagai variabel mediasi.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menuntut penggunaan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya. Penelitian ini merupakan penelitian *cross-sectional studies*. Penelitian *cross-sectional* merupakan sebuah penelitian yang dapat dilakukan dengan mengumpulkan data satu kali, mungkin melalui periode waktu dalam beberapa hari atau beberapa minggu atau beberapa bulan untuk menjawab pertanyaan dalam sebuah riset (Sekaran et al., 2003) maka dari itu, metode penelitian yang akan digunakan oleh penulis yaitu berupa survei dengan kuesioner. Metode ini merupakan metode pengumpulan data dari sebuah sampel yang diambil dari sebuah populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data.

### **3.2 Populasi**

Menurut (Sekaran et al., 2003), populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal yang ingin di investigasi. Populasi yang di pilih dalam penelitian ini adalah sentra kerajinan kulit di Manding, Bantul. Sentra kerajinan kulit di Manding, Bantul dipilih karena sebagai UMKM yang memiliki potensi untuk bersaing di pasar global, tetapi Kompetensi Pengetahuan Manajerial yang diterapkan oleh sentra kerajinan kulit ini masih minim. Dan juga sentra kerajinan kulit di Manding, Bantul memiliki korelasi terhadap judul yang di angkat oleh penulis yakni Peran Kompetensi Manajerial, Inovasi dan Keterlibatan dalam Keberlangsungan UKM Kapabilitas Pembelajaran Organisasi Sebagai Variabel Mediasi.

Latar belakang pemilihan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pelaku yang terlibat dalam usaha kerajinan kulit di Manding, Bantul yang tempat kerajinannya sudah berjalan operasionalnya.

### **3.3 Sampel dan Metode Pengambilan Sampel**

Sampel adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri dari sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Maka dapat disimpulkan bahwa sampel merupakan sub kelompok atau sebagian dari populasi (Sekaran et al., 2003). Sampel pada penelitian ini adalah sebagian pelaku usaha kerajinan kulit di Manding, Bantul yang tempat kerajinannya sudah berjalan operasionalnya. Untuk menentukan sampel dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode *convenience sampling*, *convenience sampling* merupakan metode pengambilan sampel yang didasarkan pada ketersediaan elemen dan kemudahan untuk mendapatkannya. Sampel diambil/terpilih karena sampel tersebut ada pada tempat dan waktu yang tepat.

Dengan menggunakan metode *convenience sampling* ini akan memudahkan peneliti dalam mendapatkan responden untuk dijadikan sampel karena peneliti dapat memilih responden secara acak sesuai kemampuan peneliti dalam proses pengambilan sampel.

### **3.4 Jenis dan Metode Pengumpulan Data**

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer. Menurut (Sekaran et al., 2003), data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Sumber data primer dapat berupa responden individu, kelompok fokus, dan panel yang secara khusus ditentukan oleh peneliti dan di mana pendapat dapat dicari terkait persoalan tertentu dari waktu ke waktu. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berupa data persepsi responden mengenai KPM, KPO dan

Keterlibatan dengan membagikan daftar pertanyaan berupa kuesioner kepada responden untuk mendapatkan jawaban terkait hal tersebut. Terdapat tiga konstruk, yakni :

### **KPM (*Kompetensi Pengetahuan Manajerial*)**

Dalam mengukur KPM ini kami menggunakan metode yang telah di validasi oleh (Lara, 2012) dan skala (Lara, 2015) Ini adalah skala Likert 7-item, mulai dari 1 hingga 6.

### **KPO (*Kapabilitas Pembelajaran Organisasi*)**

Dalam mengukur KPO ini kami menggunakan metode yang telah di validasi (Chiva et al., 2007) Skala ini terdiri dari lima dimensi (eksperimen, penerimaan risiko, interaksi dengan lingkungan, dialog, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan) yang bertotal 14 item.

### **Keterlibatan**

Dalam mengukur Keterlibatan ini kami menggunakan skala pengukuran UWES-9 (Schaufeli et al., 2002), yang terdiri dari 9 item, dalam skala Likert mulai dari 1 hingga 6.

Berikut adalah contoh skala kuesioner yang di gunakan dalam kuesioner :

**Tabel 3.1**  
**Skala Kuesioner**

<b>Bentuk Jawaban</b>	<b>Simbol</b>	<b>Bobot/Skor</b>
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Netral	N	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2020

### 3.5 Definisi Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel yaitu variabel bebas (*independent variable*), variabel terikat (*dependent variable*), dan variabel mediasi (*intervening variabel*). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kompetensi Pengetahuan Manajerial (KPM), variabel terikatnya yaitu Keterlibatan dan variabel mediasinya adalah Kapabilitas Pembelajaran Organisasi (KPO).

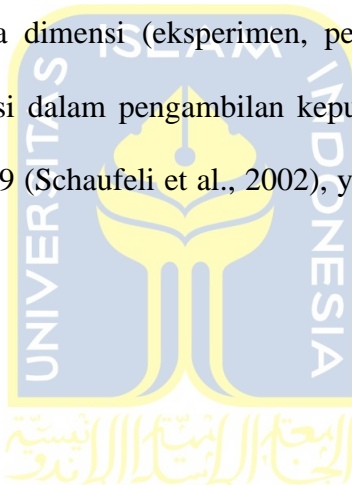
Pengukuran untuk seluruh variabel tersebut menggunakan beberapa metode yakni ;

Metode yang telah di validasi oleh (Lara, 2012) dan skala (Lara, 2015), ini adalah skala Likert 7-item, mulai dari 1 hingga 6, merupakan metode yang telah di validasi. Lalu metode (Chiva et al., 2007), skala ini terdiri dari lima dimensi (eksperimen, penerimaan risiko, interaksi dengan lingkungan, dialog, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan) yang bertotal 14 item, lalu metode skala pengukuran UWES-9 (Schaufeli et al., 2002), yang terdiri dari 9 item, dalam skala Likert mulai dari 1 hingga 6.

### 3.6 Metode Analisis Data

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan suatu metode yang dapat memberikan informasi yang berguna dengan memberikan gambaran atau deskriptif tentang data yang telah dikumpulkan dalam penelitian. Data tersebut berasal dari pendapat responden atas item-item yang terdapat dalam kuesioner. Data tersebut berisi tabel-tabel yang terbagi menjadi 6 kelompok, kemudian diberi penjelasan nilai rata-rata per atributnya. Tujuan dari analisis deskriptif yaitu untuk memberikan gambaran dari masing-masing variabel berdasarkan rata-rata dari setiap kategorinya.



### 3.6.2 Metode Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square (PLS) merupakan suatu metode SEM yang dapat dilakukan untuk menangani permasalahan pada suatu variabel yang sangat kompleks dengan ukuran sampel data yang kecil (30-100 sampel) dan data penelitian yang tidak mengacu pada satu distribusi tertentu. Partial Least Square (PLS) merupakan sebuah pendekatan untuk permodelan struktural yang menunjukkan hubungan antara konstruk yang dihipotesiskan.

Metode Partial Least Square (PLS) dapat diuji menggunakan dua tahap, yaitu *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural). *Outer model* menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, sedangkan *inner model* menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dan konstruk laten lainnya (Yamin & Kurniawan, 2011)

### 3.7 Pengujian Outer Model atau Model Pengukuran

Pengujian model pengukuran mencakup uji validitas dan uji reliabilitas.

#### 1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa baik suatu instrumen dapat mengukur konsep tertentu yang ingin diukur (Sekaran, 2003). Cara yang sering digunakan oleh peneliti di bidang SEM untuk melakukan pengukuran model melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (*Multi Trait Multi Method*) dengan menguji *convergent validity* dan *discriminant validity* (Campbell et al., 1959).

a. *Convergent Validity*

Berdasarkan (Hair, 2011), uji validitas yaitu melihat apakah suatu instrumen uji benar-benar dapat merepresentasikan variabel penelitian. Selanjutnya, pada uji validitas konvergen, instrumen uji dinyatakan valid apabila mereka mengelompok pada satu faktor tertentu sesuai dengan variabelnya masing-masing.

b. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* digunakan untuk menguji validitas suatu model. *Discriminant validity* dilihat melalui nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar instrumen dengan indikatornya dan indikator dari instrumen lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk *cross loading* yaitu harus lebih besar dari 7 atau dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap item dengan korelasi antara item dengan item lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap item lebih besar dari pada nilai korelasi antara item dengan item lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

**Tabel 3.2**  
**Parameter Discriminant Validity**

Parameter	Rules of Thumb
<i>Cross loading</i>	Lebih dari 0,7 dalam satu variable
Akar AVE dan korelasi antar instrument	Akar AVE > korelasi antar instrument

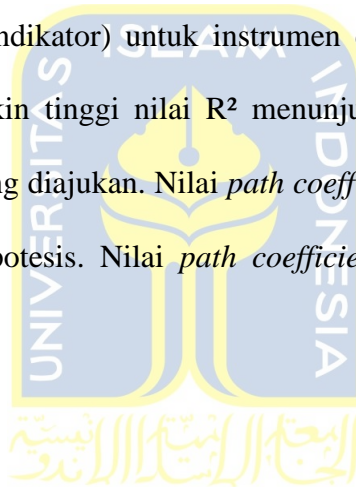
Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2020

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas dapat diukur dengan melihat *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. *Composite reliability* berguna untuk mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Sedangkan *cronbach's alpha* adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain. Nilai dari *composite reliability* maupun *cronbach's alpha* untuk semua konstruk yaitu di atas 0,7 (Yamin & Kurniawan, 2011).

### 3.8 Pengujian Inner Model atau Model Struktural

Pengujian model struktural dilakukan untuk uji hipotesis. Model struktural dapat dievaluasi dengan melihat  $R^2$  (reliabilitas indikator) untuk instrumen dependen dan nilai t statistik dari pengujian koefisien jalur. Semakin tinggi nilai  $R^2$  menunjukkan bahwa semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai *path coefficients* menunjukkan bahwa tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Nilai *path coefficients* yang ditunjukkan oleh nilai t statistik harus di atas 1,96.





## BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Karakteristik Sampel Penelitian

Sampel penelitian ini merupakan sebagian pelaku UKM *kerajinan kulit* di Manding, Bantul, Yogyakarta. Jumlah kuesioner yang di sebarakan sebanyak 54 kuesioner. Kuesioner yang di kembalikan sebanyak 54 kuesioner, sehingga *respn rate* sebanyak 100,0%. Berdasarkan dari hasil karakteristik sampel penelitian diketahui jenis kelamin para responden pelaku UKM *kerajinan kulit* terdiri dari laki-laki sebanyak 52 orang (96,3%), dan perempuan sebanyak 2 orang (3,7%). Berdasarkan usia, responden pelaku UKM *kerajinan kulit* yang berusia < 25 tahun sebanyak 3 orang (5,6%), usia 25-50 tahun sebanyak 38 orang (70,4%), dan usia > 50 tahun sebanyak 13 orang (24,1%).

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Sampel Penelitian**

No	Karakteristik Penelitian	Jumlah	Persentase
1.	Jenis Kelamin		
	a. Laki-Laki	52	96,3%
	b. Perempuan	2	3,7%
2.	Usia Pelaku UKM		
	a. < 25 tahun	3	5,6%
	b. 25 – 50 tahun	38	70,4%
	c. > 50 tahun	13	24,1%

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2020

## 4.2. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan bagian dari statistik yang mempelajari cara pengumpulan dan penyajian data sehingga mudah dipahami. Analisis ini berfungsi untuk menerangkan keadaan, gejala, atau persoalan serta menarik kesimpulan dan hanya ditunjukkan pada kumpulan data yang ada (Suharyadi, 2003). Analisis deskriptif merupakan bentuk penilaian responden terhadap variabel penelitian. Penilaian terhadap indikator variabel Kompetensi Pengetahuan Manajerial, Kapabilitas Pembelajaran Organisasi, dan Orientasi Keterlibatan menggunakan skala likert lima poin, dimana skor terendah adalah 1 yang menyatakan sangat tidak setuju dan skor tertinggi adalah 5 yang menyatakan sangat setuju.

Klasifikasi rentang nilai pengukuran yang dilakukan dalam penelitian menggunakan skala likert lima poin. Diawali dengan menghitung jumlah rata-rata dari setiap variabel pada penelitian dan diperoleh hasil rata-rata kemudian hasil tersebut dimasukkan ke tabel berdasarkan kriteria penilaiannya. Skala likert lima poin terbagi menjadi lima kriteria berupa sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju dan sangat setuju. Kriteria sangat tidak setuju memiliki rentang nilai 1-1,8; tidak setuju memiliki rentang nilai 1,81 - 2,6; netral memiliki rentang nilai 2,61 – 3,4; setuju memiliki rentang nilai 3,41 – 4,2 dan kriteria sangat setuju memiliki rentang nilai 4,21 – 5.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.2 di bawah, Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel KPM 1 adalah 3,92 yang artinya rata-rata responden setuju untuk mengenali kekuatan eksternal berdampak pada daya saing dan efektifitas bisnis perusahaan. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel KPM 2 adalah 3,18 yang artinya rata-rata responden bersikap netral dalam merespon secara efektif kebutuhan dan saran pelanggan akan berdampak pada daya saing perusahaan. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel KPM 3 adalah 4,24 yang artinya rata-rata responden bersikap sangat setuju dalam melakukan

negosiasi yang baik akan memuaskan minat bagi kepentingan pelanggan dan perusahaan. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel KPM 4 adalah 3,61 yang artinya rata-rata responden bersikap setuju dalam memiliki anggota tim yang berkemampuan dalam pengambilan keputusan akan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel KPM 5 adalah 4,66 yang artinya rata-rata responden bersikap sangat setuju dengan bersikap kreatif dapat menghasilkan solusi inovatif untuk masalah yang di hadapi perusahaan. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel KPM 6 adalah 3,53 yang artinya rata-rata responden setuju dengan bersikap optimis dapat melihat situasi dan masalah dari sisi yang menguntungkan. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel KPM 7 adalah 4,38 yang artinya rata-rata responden bersikap sangat setuju dengan menerapkan manajemen waktu yang baik akan berdampak pada kinerja perusahaan. Rata-rata penilaian responden terhadap variabel *kompetensi pengetahuan manajerial* memiliki nilai rata-rata sebesar 3,93 dengan kriteria setuju. Penilaian tertinggi ditunjukkan pada item *Di perusahaan kami dengan bersikap kreatif dapat menghasilkan solusi inovatif untuk masalah yang di hadapi perusahaan* sebesar 4,66. Nilai tertinggi dari pertanyaan dimungkinkan karena para pelaku kerajinan kulit menyadari bahwa ketika mereka bersikap kreatif di tempat kerjanya akan memperoleh beragam solusi dalam menghadapi masalah dalam perusahaan, hal ini ditunjukkan dengan menambah model baru pada suatu barang sehingga menambah opsi dan menarik konsumen sehingga dapat meningkatkan penjualan. Sedangkan penilaian terendah ditunjukkan pada item *Di perusahaan kami dengan merespon secara efektif kebutuhan dan saran pelanggan akan berdampak pada daya saing perusahaan* sebesar 3,18. Nilai terendah dari pertanyaan dimungkinkan karena para pelaku kerajinan kulit tidak merespon kebutuhan saran konsumen yang dengan seiring waktu terus

berubah-ubah, para pelaku kerajinan kulit hanya terpaku dengan produk yang telah dibuatnya, tanpa melakukan inovasi mengikuti selera konsumen.

**Tabel 4.2**

**Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi Pengetahuan Manajerial**

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
KPM 1	Di perusahaan kami dengan mengenali kekuatan eksternal berdampak pada daya saing dan efektifitas bisnis perusahaan	3,92	Setuju
KPM 2	Di perusahaan kami dengan merespon secara efektif kebutuhan dan saran pelanggan akan berdampak pada daya saing perusahaan	3,18	Netral
KPM 3	Di perusahaan kami dengan melakukan negosiasi yang baik akan memuaskan minat bagi kepentingan pelanggan dan perusahaan	4,24	Sangat Setuju
KPM 4	Di perusahaan kami dengan memiliki anggota tim yang berkemampuan dalam pengambilan keputusan akan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya	3,61	Setuju
KPM 5	Di perusahaan kami dengan bersikap kreatif dapat menghasilkan solusi inovatif untuk masalah yang di hadapi perusahaan	4,66	Sangat Setuju
KPM 6	Di perusahaan kami dengan bersikap optimis dapat melihat situasi dan masalah dari sisi yang menguntungkan	3,53	Setuju
KPM 7	Di perusahaan kami dengan menerapkan manajemen waktu yang baik akan berdampak pada kinerja perusahaan	4,38	Sangat Setuju
	Rata-rata	3,93	Setuju

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2020

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.3 di bawah, rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel KPO 1 adalah 3,85 yang artinya rata-rata responden setuju bahwa di

perusahaan kami karyawan menerima dukungan ketika mengusulkan ide baru. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel KPO 2 adalah 4,55 yang artinya rata-rata responden Sangat Setuju bahwa di perusahaan kami karyawan akan mendapatkan respon positif ketika mengusulkan ide baru. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel KPO 3 adalah 3,51 yang artinya rata-rata responden bersikap setuju bahwa di perusahaan kami karyawan di dorong untuk mengambil risiko dalam organisasi. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel KPO 4 adalah 3,68 yang artinya rata-rata responden bersikap setuju bahwa Di perusahaan kami karyawan sering menjelajahi hal-hal yang belum pernah dialaminya. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel KPO 5 adalah 3,61 yang artinya rata-rata responden bersikap setuju bahwa di perusahaan kami semua staf memiliki andil dalam mengumpulkan informasi yang terjadi di luar perusahaan. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel KPO 6 adalah 4,20 yang artinya rata-rata responden bersikap setuju bahwa di perusahaan kami terdapat sistem dan prosedur untuk menerima, menyusun, dan berbagai informasi dari luar perusahaan. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel KPO 7 adalah 3,55 yang artinya rata-rata responden bersikap setuju bahwa di perusahaan kami karyawan selalu didorong untuk berinteraksi dengan lingkungan: pesaing, pelanggan, lembaga teknologi, universitas, dan pemasok. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel KPO 8 adalah 3,68 yang artinya rata-rata responden bersikap setuju bahwa di perusahaan kami karyawan di dorong untuk dapat berkomunikasi.

Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel KPO 9 adalah 3,74 yang artinya rata-rata responden bersikap setuju bahwa di perusahaan kami ada komunikasi yang gratis dan terbuka. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel KPO 10 adalah 3,64 yang artinya rata-rata responden bersikap setuju bahwa di perusahaan kami manajer memfasilitasi komunikasi antar karyawan. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel KPO 11 adalah 3,57 yang

artinya rata-rata responden bersikap setuju bahwa di perusahaan kami kerja tim lintas fungsional merupakan praktik umum. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel KPO 12 adalah 4,51 yang artinya rata-rata responden bersikap sangat setuju bahwa di perusahaan kami manajer sering melibatkan karyawan dalam keputusan penting. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel KPO 13 adalah 4,33 yang artinya rata-rata responden bersikap sangat setuju bahwa di perusahaan kami kebijakan dipengaruhi oleh sudut pandang karyawan. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel KPO 14 adalah 3,70 yang artinya rata-rata responden bersikap setuju bahwa di perusahaan kami para karyawan selalu merasa terlibat dalam keputusan utama perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.3 di bawah, rata-rata penilaian responden terhadap variabel *kapabilitas pembelajaran organisasi* memiliki nilai rata-rata sebesar 3,86 dengan kriteria setuju. Penilaian tertinggi ditunjukkan pada item *Di perusahaan kami karyawan akan mendapatkan respon positif ketika mengusulkan ide baru* sebesar 4,55. Nilai tertinggi dari pertanyaan dimungkinkan karena ketika para karyawan memiliki ide atau gagasan yang dapat memajukan perusahaan atau memecahkan masalah yang dialami oleh perusahaan, sudah selayaknya mereka untuk mendapat apresiasi atau respon positif. Sedangkan penilaian terendah ditunjukkan pada item *Di perusahaan kami karyawan di dorong untuk mengambil risiko dalam organisasi* sebesar 3,51. Nilai terendah dari pertanyaan dimungkinkan karena dalam pengambilan keputusan dan resiko hanya dilakukan oleh pemilik setiap perusahaan, dan tidak melibatkan bahkan tidak mendorong karyawan untuk mengambil risiko, karena di takutkan akan ada timbulnya masalah yang dapat menghambat jalannya perusahaan yang disebabkan oleh karyawan yang tidak berkompeten.

**Tabel 4.3****Statistik Deskriptif Variabel Kapabilitas Pembelajaran Organisasi**

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
KPO 1	Di perusahaan kami karyawan menerima dukungan ketika mengusulkan ide baru	3,85	Setuju
KPO 2	Di perusahaan kami karyawan akan mendapatkan respon positif ketika mengusulkan ide baru	4,55	Sangat Setuju
KPO 3	Di perusahaan kami karyawan di dorong untuk mengambil risiko dalam organisasi	3,51	Setuju
KPO 4	Di perusahaan kami karyawan sering menjelajahi hal-hal yang belum pernah di alaminya	3,68	Setuju
KPO 5	Di perusahaan kami semua staf memiliki andil dalam mengumpulkan informasi yang terjadi di luar perusahaan	3,61	Setuju
KPO 6	Di perusahaan kami terdapat sistem dan prosedur untuk menerima, menyusun, dan berbagai informasi dari luar perusahaan	4,20	Setuju
KPO 7	Di perusahaan kami karyawan selalu didorong untuk berinteraksi dengan lingkungan: pesaing, pelanggan, lembaga teknologi, universitas, dan pemasok	3,55	Setuju
KPO 8	Di perusahaan kami karyawan di dorong untuk dapat berkomunikasi	3,68	Setuju
KPO 9	Di perusahaan kami ada komunikasi yang gratis dan terbuka	3,74	Setuju
KPO 10	Di perusahaan kami manajer memfasilitasi komunikasi antar karyawan	3,64	Setuju
KPO 11	Di perusahaan kami kerja tim lintas fungsional merupakan praktik umum	3,57	Setuju
KPO 12	Di perusahaan kami manajer sering melibatkan karyawan dalam keputusan penting	4,51	Sangat Setuju
KPO 13	Di perusahaan kami kebijakan dipengaruhi oleh sudut pandang karyawan	4,33	Sangat Setuju
KPO 14	Di perusahaan kami para karyawan selalu merasa terlibat dalam keputusan utama perusahaan	3,70	Setuju
	Rata-rata	3,86	Setuju

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2020

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.4 di bawah rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel Keterlibatan 1 adalah 3,55 yang artinya rata-rata responden bersikap setuju dengan pernyataan saya selalu merasa penuh energi di tempat kerja saya. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel Keterlibatan 2 adalah 2,92 yang artinya rata-rata responden bersikap netral dengan pernyataan saya merasa semangat dengan pekerjaan yang saya jalani. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel Keterlibatan 3 adalah 4,18 yang artinya rata-rata responden bersikap setuju dengan pernyataan saya merasa antusias dengan pekerjaan saya. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel Keterlibatan 4 adalah 4,24 yang artinya rata-rata responden bersikap sangat setuju dengan pernyataan pekerjaan saya, menginspirasi saya. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel Keterlibatan 5 adalah 4,27 yang artinya rata-rata responden bersikap sangat setuju dengan pernyataan saya merasa ingin bekerja ketika bangun di pagi hari. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel Keterlibatan 6 adalah 4,38 yang artinya rata-rata responden bersikap sangat setuju dengan pernyataan saya merasa senang ketika bekerja secara intens. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel Keterlibatan 7 adalah 4,24 yang artinya rata-rata responden bersikap sangat setuju dengan pernyataan saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel Keterlibatan 8 adalah 4,33 yang artinya rata-rata responden bersikap sangat setuju dengan pernyataan saya suka lupa waktu ketika sedang bekerja. Rata-rata jawaban responden untuk pernyataan variabel Keterlibatan 9 adalah 3,55 yang artinya rata-rata responden bersikap setuju dengan pernyataan saya suka terbawa suasana ketika sedang bekerja.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada tabel 4.4 di bawah, rata-rata penilaian responden terhadap variabel *keterlibatan* memiliki nilai rata-rata sebesar 3,96 dengan kriteria setuju. Penilaian tertinggi ditunjukkan pada item *Saya merasa senang ketika bekerja secara intens* sebesar



4,38. Nilai tertinggi dari pertanyaan dimungkinkan karena para karyawan merasa puas ketika mereka dapat bekerja secara intens, dengan bekerja secara intens mereka bisa menyalurkan keahliannya dan merasa puas akan hal yang dikerjakannya. Sedangkan penilaian terendah ditunjukkan pada item *Saya merasa semangat dengan pekerjaan yang saya jalani* sebesar 2,92. Nilai terendah dari pertanyaan dimungkinkan karena tidak setiap karyawan bersemangat atas pekerjaan yang di lakukannya, di karenakan adanya kejenuhan atau faktor lain yang menyebabkan semangat para karyawan menurun.

**Tabel 4.4**  
**Statistik Deskriptif Variabel Keterlibatan**

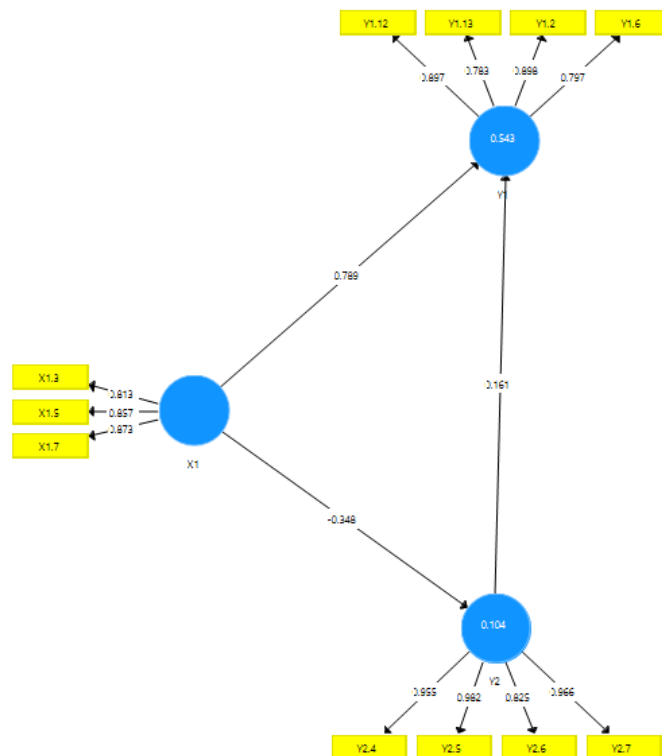
Kode	Indikator	Mean	Kriteria
Keterlibatan 1	Saya selalu merasa penuh energi di tempat kerja saya	3,55	Setuju
Keterlibatan 2	Saya merasa semangat dengan pekerjaan yang saya jalani	2,92	Netral
Keterlibatan 3	Saya merasa antusias dengan pekerjaan saya	4,18	Setuju
Keterlibatan 4	Pekerjaan saya, menginspirasi saya	4,24	Sangat Setuju
Keterlibatan 5	Saya merasa ingin bekerja ketika bangun di pagi hari	4,27	Sangat Setuju
Keterlibatan 6	Saya merasa senang ketika bekerja secara intens	4,38	Sangat Setuju
Keterlibatan 7	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan	4,24	Sangat Setuju
Keterlibatan 8	Saya suka lupa waktu ketika sedang bekerja	4,33	Sangat Setuju
Keterlibatan 9	Saya suka terbawa suasana ketika sedang bekerja	3,55	Setuju
	Rata-rata	3,96	Setuju

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2020

### 4.3. Analisis Data

#### 1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model penelitian ini dilakukan dengan cara menguji validitas dan reliabilitas masing-masing konstruk.



**Gambar 4.1 Hasil Uji Analisis Model**

#### 4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa baik suatu instrumen dapat mengukur konsep tertentu yang ingin diukur (Sekaran, 2003). Cara yang sering digunakan oleh peneliti di

bidang SEM untuk melakukan pengukuran model melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (*Multi Trait Multi Method*) dengan menguji *convergent validity* dan *discriminant validity* (Campbell et al., 1959).

a. *Convergent Validity* (Validitas Konvergen)

Model pengukuran menunjukkan bagaimana *observed variable* atau variabel manifest mencerminkan variabel laten untuk diukur. *Convergent validity* diukur dengan menggunakan AVE (*Average Variance Extraced*). Ukuran refleksif individual dikatakan berkorelasi jika nilai lebih dari 0,7 dengan item yang ingin diukur (Ghozali et al., 2015). Berikut adalah *Convergent validity* yang diukur dengan menggunakan AVE (*Average Variance Extraced*) :

**Tabel 4.5**  
*Average Variance Extraced (AVE)*

	<i>Average Variance Extraced (AVE)</i>
Kompetensi Pengetahuan Manajerial	0,719
Kapabilitas Pembelajaran Organisasi	0,715
Keterlibatan	0,872

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2020

Dari hasil analisis model pengukuran diatas, diketahui bahwa semua variabel manifest memiliki nilai factor loading > 0.70, sehingga bisa dikatakan bahwa semua variabel dikatakan berkorelasi.

b. *Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan)

*Discriminant validity* digunakan untuk menguji validitas suatu model. *Discriminant validity* dilihat melalui nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar instrumen

dengan indikatornya dan indikator dari instrumen lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk cross loading yaitu harus lebih besar dari 7 atau dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap item dengan korelasi antara item dengan item lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap item lebih besar dari pada nilai korelasi antara item dengan item lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Berikut adalah tabel nilai *cross loading* pada masing-masing item :

**Tabel 4.6**  
***Cross Loading***

	Kompetensi Pengetahuan Manajerial	Kapabilitas Pembelajaran Organisasi	Keterlibatan
X1.3	0,813	0,529	-0,216
X1.5	0,857	0,613	-0,289
X1.7	0,873	0,701	-0,360
Y1.12	0,682	0,897	-0,146
Y1.13	0,614	0,783	-0,133
Y1.6	0,485	0,797	0,063
Y2.4	-0,318	-0,099	0,955
Y2.5	-0,322	-0,088	0,982
Y2.6	-0,302	-0,100	0,825
Y2.7	-0,353	-0,133	0,966

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2020

Berdasarkan tabel *cross loading* diatas pada masing-masing item memiliki nilai  $> 0,70$ , dan juga pada masing-masing item memiliki nilai yang paling besar saat dihubungkan dengan variabel laten dibandingkan ketika dihubungkan dengan variabel laten lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini telah menjelaskan variabel latennya dan memberikan bukti bahwa *discriminant validity* seluruh item valid.

### 4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur akurasi, konsistensi dan ketepatan alat ukur dalam melakukan pengukuran (Hair, 2011). Uji reliabilitas dapat menggunakan nilai *cronbach alpha* dan nilai *composite reliability*. *Cronbach alpha* digunakan untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* digunakan untuk mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya suatu konstruk. Nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair, 2011).

Dari tabel *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* berikut, dapat disimpulkan bahwa keseluruhan konstruk memiliki nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* diatas 0,7 sehingga dapat dikatakan keseluruhan item pernyataan dalam setiap konstruk tersebut reliabel.

**Tabel 4.7**  
***Cronbach's Alpha dan Composite Reliability***

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kompetensi Pengetahuan Manajerial	0,807	0,885
Kapabilitas Pembelajaran Organisasi	0,866	0,909
Keterlibatan	0,949	0,964

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2020

## 2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural atau inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model struktural dievaluasi dengan melihat besarnya presentase variance yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R-Square untuk item laten endogen/dependen, dan AVE untuk predictiveness dengan menggunakan prosedur resampling seperti jackknifing dan bootstrapping untuk memperoleh stabilitas dari estimasi.

### a. R-Square ( $R^2$ )

**Tabel Tabel 4.8**  
**Nilai  $R^2$  Variabel Dependen**

Variabel	R Square	%
Keterlibatan	0,543	54,3 %
Kapabilitas Pembelajaran Organisasi	0,104	10,4 %

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2020

Berdasarkan tabel *Nilai  $R^2$  Variabel Dependen* diatas dapat disimpulkan bahwa model Kompetensi Pengetahuan Manajerial terhadap variabel Keterlibatan memberikan nilai sebesar 0,543 atau dapat diinterpretasikan sebesar 54,3%, sedangkan model Kompetensi Pengetahuan Manajerial terhadap variabel Kapabilitas Pembelajaran Organisasi memberikan nilai sebesar 0,104, atau dapat diinterpretasikan sebesar 10,4%.

b. Uji Hipotesis

Metode *bootstrapping* dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Pendekatan *bootstrapping* merepresentasi nonparametrik untuk precision dari estimasi. Dalam metode Partial Least Square (PLS), pengambilan keputusan untuk menerima ataupun menolak sebuah hipotesis didasarkan pada nilai signifikansi (P Value), dan nilai T – table. Dalam aplikasi SmartPLS, nilai signifikansi bisa diketahui dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika nilai signifikansi  $t - value > 2,007$  dan atau nilai  $p - value < 0.05$  pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha 5\%$ ) maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, sebaliknya jika nilai  $t - value < 2,007$  dan atau nilai  $p - value > 0.05$  pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha 5\%$ ) maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima. Berikut hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

**Tabel 4.9**

***Path Coefficient***

	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (IO/STDEV)	P Values
X1 -> Y1	0,789	0,798	0,055	14,345	0,000
X1 -> Y2	-0,348	-0,357	0,121	2,877	0,004
Y2 -> Y1	0,161	0,159	0,114	1,409	0,160

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2020

Dari tabel *Path Coefficient* diatas dapat dilihat bahwa instrument independent Kompetensi Pengetahuan Manajerial **mempunyai pengaruh signifikan** dengan Keterlibatan. Nilai t – statistik

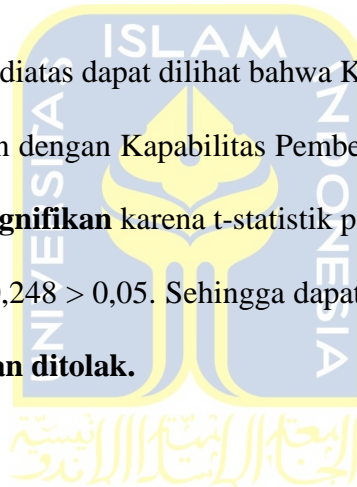
pada hubungan instrumen ini adalah  $14,345 > 2,007$ , dan nilai  $p - \text{value } 0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis pertama **berpengaruh signifikan dan dapat diterima**.

**Tabel 4.10**  
*Indirect Effects*

	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (IO/STDEV)	P Values
X1-> Y2-> Y1	-0,056	-0,056	0,048	1,157	0,248

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2020

Dari tabel *Indirect Effects* diatas dapat dilihat bahwa Kompetensi Pengetahuan Manajerial berpengaruh terhadap Keterlibatan dengan Kapabilitas Pembelajaran Organisasi sebagai variabel mediasi itu **tidak berpengaruh signifikan** karena t-statistik pada hubungan instrument ini adalah  $1,157 < 2,007$ , dan nilai  $p\text{-value } 0,248 > 0,05$ . Sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis kedua **tidak berpengaruh signifikan dan ditolak**.





**Tabel 4.11**

**Rangkuman Hasil Uji Hipotesis**

No	Hipotesis	Nilai	Ket.
1	Kompetensi Pengetahuan Manajerial berpengaruh positif terhadap Keterlibatan	T Statistik = 14,345 P Values = 0,000	Diterima
2	Kompetensi Pengetahuan Manajerial berpengaruh terhadap Keterlibatan dengan Kapabilitas Pembelajaran Organisasi sebagai variabel mediasi	T Statistik = 1,157 P Values = 0,248	Ditolak

Sumber : Data Primer Diolah Tahun 2020

#### 4.4 Pembahasan

##### 4.4.1 Pengaruh Kompetensi Pengetahuan Manajerial terhadap Keterlibatan

Dari rangkuman hasil uji hipotesis diatas dapat dilihat bahwa variabel Kompetensi Pengetahuan Manajerial memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan. Yang dimana nilai t-statistik pada hubungan instrument ini adalah  $14,345 > 2,007$ , dan nilai p-value  $0,000 < 0,05$ .

Kompetensi Pengetahuan Manajerial memiliki pengaruh positif terhadap Keterlibatan. Hal ini menunjukkan bahwa UKM *kerajinan kulit* di Manding, Bantul dengan Kompetensi Pengetahuan Manajerial yang baik akan menciptakan hubungan yang baik pula dengan para karyawannya. Hubungan yang baik tersebut adalah hubungan dimana perusahaan akan senantiasa melibatkan karyawannya dalam berbagai inovasi dan masukan para karyawan dalam merespon persaingan dari luar perusahaan, merespon secara efektif kebutuhan pelanggan dan mengembangkan produknya sehingga karyawan merasa pekerjaannya di hargai dan hal ini akan membuat motivasi kerja para karyawan meningkat.

Penelitian terdahulu terkait dengan kompetensi mengamati perilaku, kebiasaan, pola dan keadaan (Woodruffe, 1993). Yakni dalam studinya mengeksplorasi efek dari Kompetensi Pengetahuan Manajerial hanya berfokus pada sikap yang dilakukannya, hal tersebut terlihat dari beberapa alasan yang dikemukakan, yakni : (i) Kompetensi Pengetahuan Manajerial dapat dianggap sebagai sumber daya pribadi, yang dimana harus mengikuti berkembangnya tuntutan pekerjaan kedepannya agar dapat mendorong adanya keterlibatan yang positif. (ii) Keterlibatan dapat memprediksi berbagai macam hal penting yang dibutuhkan oleh perusahaan.

(Bailey, 2015) mengemukakan bahwa perlu untuk memeriksa bidang-bidang tertentu terkait dengan keterlibatan, yakni seperti efek strategi untuk mempromosikan suatu keterlibatan. Tapi faktanya penelitian terdahulu mengenai Keterlibatan lebih difokuskan kepada kondisi psikologis, kepemimpinan yang dirasakan, serta persepsi individu mengenai karakteristik organisasi dan sumber daya pekerjaan. Dari kondisi psikologis yang dimana difokuskan kepada efikasi diri, ketahanan dan sumber daya dari pribadi itu sendiri. Kekuatan dan kemampuan pribadi tersebut bisa ditemukan dari Keterlibatannya (Libano et al., 2012). Lalu sumber daya atau kemampuan pribadi tersebut akan terhubung dengan Keterlibatan dari waktu ke waktu.

Sesuai dengan teori JD-R, yakni ketika karyawan memiliki sumber daya pribadi yang cukup, maka mereka akan lebih terlibat dengan pekerjaan mereka. Lalu dalam *Conservation Of Resources* (COR) (Hobfoll, 1989), menegaskan bahwa orang bertujuan untuk memperoleh, memelihara dan melindungi sumber daya, termasuk objek yakni barang material, karakteristik pribadi yakni harga diri dan keberanian, kondisi yakni status dan energi yakni waktu, uang, dan pengetahuan. Dalam teori ini menjelaskan bahwa sumber daya memungkinkan individu untuk memelihara sumber daya lain agar mendapatkan keuntungan yang berlipat. Sehingga bisa

dikatakan bahwa Kompetensi Pengetahuan Manajerial merupakan inti dari suatu sumber daya yang dapat mengarah pada sikap positif dari keterlibatan.

#### **4.4.2 Kompetensi Pengetahuan Manajerial berpengaruh terhadap Keterlibatan dengan Kapabilitas Pembelajaran Organisasi sebagai variabel mediasi**

Dari rangkuman hasil uji hipotesis diatas dapat dilihat bahwa variabel Kompetensi Pengetahuan Manajerial tidak memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan. Yang dimana nilai t-statistik pada hubungan instrument ini adalah  $1,157 < 2,007$ , dan nilai p-value  $0,248 > 0,05$ .

Kompetensi Pengetahuan Manajerial terhadap Keterlibatan melalui Kapabilitas Pembelajaran Organisasi tidak berpengaruh signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa Kapabilitas Pembelajaran Organisasi yang dilakukan UKM *kerajinan kulit* di Manding, Bantul kurang efisien untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan para karyawannya dalam merespon secara efektif kebutuhan para pelanggan dan persaingan dari luar perusahaan.

Penelitian terdahulu terkait Kompetensi Pengetahuan Manajerial berpengaruh terhadap Keterlibatan dengan Kapabilitas Pembelajaran Organisasi sebagai variabel mediasi menunjukkan pengaruh yang positif. Akan tetapi, terdapat penelitian lain yang dilakukan oleh (Nawang Sari & Sutawidjaya, 2019) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor lain yang mempengaruhi keterlibatan yaitu motivasi dan manajemen kemampuan. Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan kepada seseorang untuk secara psikologis menentukan arah perilakunya, jadi motivasi bisa didefinisikan sebagai moral para karyawan yang bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya manajemen kemampuan adalah aplikasi dari

sistem atau strategi terintegrasi yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja dengan mengembangkan proses yang lebih baik untuk, menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan orang dengan keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan saat ini dan masa depan (Lockwood, 2006).

Dan dalam penelitian lain yang dilakukan oleh (Cabrera, E. F., Ortega, J., Cabrera, A., 2003) juga menjelaskan bahwa terdapat faktor lain yang mempengaruhi keterlibatan dan partisipasi karyawan yaitu adalah ukuran organisasi, yang di mana hal ini mempengaruhi keterlibatan karyawan, dengan ukuran organisasi yang biasanya dikatakan cukup besar maka manajemen didalamnya akan kompleks dalam mengelola keterlibatan karyawan, seperti adanya konsultasi, yang di mana konsultasi adalah praktik manajemen yang cukup mudah yang dapat digunakan organisasi besar untuk meningkatkan kepuasan karyawan atau untuk meningkatkan arus informasi dari luar perusahaan.

Dan dalam penelitian lain yang di lakukan oleh (Morgan & Zeffane, 2003), menyatakan bahwa kepercayaan adalah konsep penting dalam penelitian sosial yang bisa menjadi faktor utama keberhasilan suatu organisasi dan praktik sumber daya manusia. Beberapa model organisasi perubahan mencakup peran kepercayaan dalam proses suatu perubahan dalam keterlibatan karyawan. Selanjutnya, dalam penelitiannya difokuskan kepada efek potensial yang di timbulkan dari adanya strategi perubahan pada kepercayaan karyawan. Yang di mana dalam penelitiannya mengeksplorasi tentang pengaruh dari berbagai jenis strategi perubahan terhadap kepercayaan karyawan ke manajemen. Secara khusus penelitian ini meneliti efek dari beberapa jenis perubahan organisasi mulai dari teknologi, struktural/peran kerja dan keterlibatan karyawan.

Kepercayaan merupakan sumber daya untuk kinerja yang kompetitif di berbagai tingkat organisasi. Ketertarikan instrumental pada kepercayaan ini muncul dari meningkatnya tekanan

kompetitif terhadap organisasi dalam kondisi globalisasi, de-regulasi, dan ekspektasi konsumen yang lebih tinggi, yang dimana konsumen saat ini selalu mengikuti tren global. Konsekuensinya terlihat dalam fitur organisasi internal dan eksternal, seperti prosedur yang kurang formal, fleksibilitas lateral, tim multi-tugas dan sejumlah besar bentuk organisasi baru.

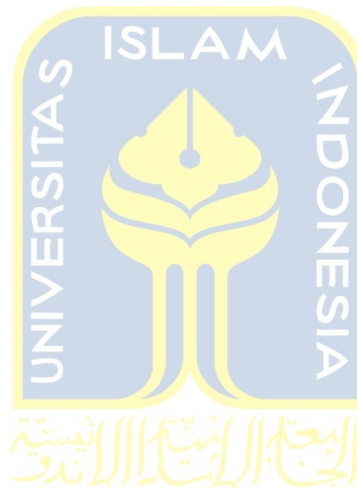
Berurusan dengan kecepatan transaksi dan keragaman tenaga kerja adalah tantangan utama bagi organisasi. Pengusahaan tidak dapat lagi mengandalkan kesamaan antarpribadi untuk menghasilkan hubungan positif dalam kelompok. Kepercayaan diri, kepastian dan kepercayaan yang mendukung kinerja kerja yang lebih efektif. Membangun kepercayaan adalah salah satu mekanisme yang menjembatani lubang struktural antar kelompok dan antar organisasi, dan dengan demikian memungkinkan organisasi untuk mengatasi fleksibilitas operasional dan perubahan konstan.

Model perubahan organisasi saat ini tidak hanya berfokus menentukan alasan mengapa perubahan terjadi, tetapi konsekuensi dari perubahan itu sendiri (Morgan & Zeffane, 2003). Model yang mempertimbangkan konten dan proses perubahan organisasi menunjukkan potensi yang paling jelas. Dalam penelitiannya mempertimbangkan hubungan antara jenis perubahan (konten), keterlibatan karyawan (proses) dan pengaruhnya terhadap kepercayaan karyawan dalam manajemen. Terdapat dua persoalan mendasar bagi manajemen perubahan dalam mengelola keterlibatan karyawan, yang pertama adalah desain dan lingkungan lalu yang kedua adalah perencanaan dan tindakan.

Perubahan yang direncanakan dalam organisasi selalu dipicu oleh kegagalan yang di mana ingin menciptakan organisasi adaptif yang berkelanjutan dalam mencocokkan permintaan lingkungan/pasar, karena tidak setiap karyawan akan menerima perubahan tersebut. Oleh karena itu, perubahan akan secara rutin terjadi dan di lakukan agar timbul keselarasan antara struktur

perusahaan dengan strategi yang didukung oleh karyawan, sehingga menimbulkan keterlibatan dan kepercayaan yang baik oleh para karyawan terhadap perusahaan.

(Morgan & Zeffane, 2003) menyatakan bahwa perubahan dalam organisasi harus atau seharusnya paling efektif dipaksakan melalui sistem dan struktural formal top-down yang menjamin koordinasi dan efektifitas. Sehingga segala keterlibatan yang di lakukan oleh karyawan tetap terkoordinasi dan efektif.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Penelitian ini menguji Kompetensi Pengetahuan Manajerial terhadap Keterlibatan melalui Kapabilitas Pembelajaran Organisasi pada UKM di bidang kerajinan kulit di Manding, Bantul. Yang dimana UKM *kerajinan kulit* di Manding, Bantul dianggap sudah mewakili jumlah UKM yang ada di DIY. Berdasarkan hal tersebut, maka mereka dipilih sebagai sampel pada penelitian ini, maka di peroleh beberapa kesimpulan berikut :

1. Kompetensi Pengetahuan Manajerial berpengaruh positif terhadap keterlibatan
2. Kompetensi Pengetahuan Manajerial terhadap Keterlibatan melalui Kapabilitas Pembelajaran Organisasi sebagai variabel mediasi tidak berpengaruh positif/signifikan.
3. Kapabilitas Pembelajaran Organisasi yang dilakukan UKM *kerajinan kulit* di Manding, Bantul kurang efisien untuk meningkatkan keterlibatan para karyawannya dalam merespons secara efektif kebutuhan para pelanggan dan persaingan dari luar perusahaan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, penulis dapat memberikan saran bagi perusahaan dan peneliti selanjutnya, yaitu :

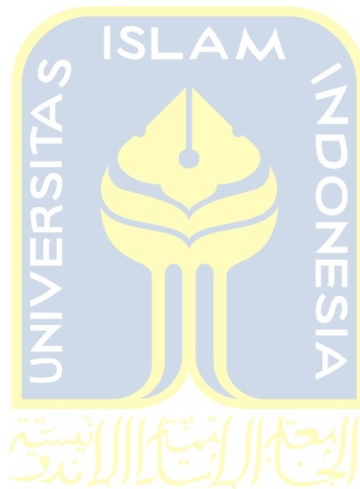
1. Kompetensi Pengetahuan Manajerial berpengaruh positif terhadap keterlibatan, maka diharapkan untuk para pelaku bisnis kerajinan kulit tersebut dapat mengimplementasikannya pada operasional perusahaan, sehingga dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi kerja para karyawannya dalam merespons secara aktif persaingan dari luar perusahaan dan secara efektif merespons kebutuhan para pelanggan sehingga dapat mengembangkan produknya yang dimana dapat meningkatkan penjualan.

2. Kompetensi Pengetahuan Manajerial terhadap Keterlibatan melalui Kapabilitas Pembelajaran Organisasi sebagai variabel mediasi tidak berpengaruh positif/signifikan, maka untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian terkait Kompetensi Pengetahuan Manajerial namun menggunakan variabel selain Kapabilitas Pembelajaran Organisasi agar lebih mengetahui variabel apa saja yang berpengaruh terhadap Keterlibatan.

3. Karena Kapabilitas Pembelajaran Organisasi yang dilakukan UKM *kerajinan kulit* di Manding, Bantul kurang efisien untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan para karyawannya, maka disarankan agar manajer kerajinan kulit di Bantul tersebut menggunakan variabel lain seperti motivasi dan manajemen kemampuan. Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan kepada seseorang untuk secara psikologis menentukan arah perilakunya, jadi motivasi bisa didefinisikan sebagai moral para karyawan yang bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. Selanjutnya manajemen kemampuan adalah aplikasi dari sistem atau strategi terintegrasi yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja dengan



mengembangkan proses yang lebih baik untuk, menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan orang dengan keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan saat ini dan masa depan. Sehingga diharapkan dengan penerapan variabel tersebut dapat mendorong keterlibatan karyawan dalam merespons secara efektif kebutuhan para pelanggan dan persaingan dari luar perusahaan.

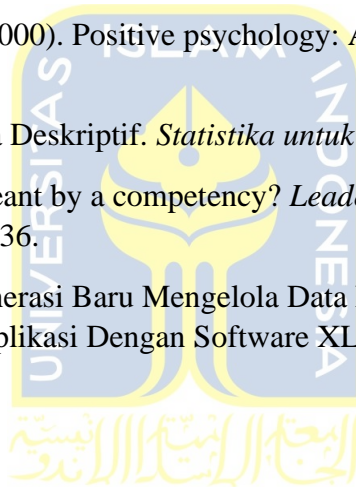


## Daftar Pustaka

- Amah & Ahiazu. (2013). Employee involvement and organizational effectiveness. *Journal of Management Development*.
- Aslan & Pamukcu. (2017). Managerial Competencies and Impact on Management Levels. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*.
- Bailey, C. e. (2015). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 31–53.
- Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance.
- Bruque & Moyano. (2007). Organisational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: The case of family and cooperative firms. 241-253.
- Cabrera, E. F., Ortega, J., Cabrera, A. (2003). An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. *Journal of World Business*.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*.
- Cheng, M., Dainty, A., & Moore, D. (2005). What makes a good project manager? *Human Resource Management Journal*, 25–37.
- Chiva & Alegre . (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: The role of organizational learning capability. *Personnel Review*, 680–701.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 224–242.
- Denison. (2007). Denison Organizational Culture Model.
- Dibella, A.J., Nevis, E.C., Gould, J.M. (1996). Understanding organizational learning. *Journal of Management Studies*, 361–379.
- Dosi, G., Faillo, M., Manara, V, Marengo, L., & Moschella, D. (2017). The formalization of organizational capabilities and learning: results and challenges.
- Durham, C. D., Knight, D., & Locke, E. A. (1997). Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 203–231.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris.
- Goh, S. C., Elliot, C., & Quon, T.K. (2012). The relationship between learning capability and organizational performance. 92–108.

- Grant, R. M. (1966). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 109–122.
- Hair. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*.
- Hine, D. C., Parker, R., & Ireland, D. (2010). The knowledge exchange intermediary as service provider: A discussion and an Australian case. *The Service Industries Journal*, 713–729.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 513–524.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle, R. (2005). Organizational learning capability. *Journal of Business Research*.
- Lara. (2012). *How to improve organizational result through knowledge management in knowledge-intensive business services*, *The Service Industries Journal*, 1853–1863.
- Lara. (2015). *Knowledge of managerial competencies: Cross cultural analysis between US and EU MBA students*.
- Libano, M.D., Salanova, M., Gumbau, Susana.L., Schaufeli, Wilmar B. (2012). About the dark and bright sides of self-efficacy: Workaholism and work engagement. *Spanish Journal of Psychology*, 688–701.
- Lockwood, N. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 695-706.
- MacLeod & Clarke. (2009). Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement.
- McShane & Glinow. (2003). Organizational behaviour, Emerging Realities for The Workplace Revolution.
- Morgan & Zeffane. (2003). Employee involvement, organizational. *The International Journal of Human*.
- Nawangarsi & Sutawidjaya. (2019). Talent Management in Mediating Competencies and Motivation to Improve Employee's Engagement. *International Journal of Economics and Business Administration*, 140-152.
- NORSITA, D. I. (2012). Strategi Bersaing Industri Kulit di Sentra Industri Kulit Manding Kabupaten Bantul. 20-21.
- O'Creevy. (2001). Employee Involvement and the Middle Manager: Saboteur or Scapegoat? *Human Resource Management Journal*.

- Pissarides, F. 1999. *Is lack of funds the main obstacle to growth? EBRD's experience with small- and medium-sized businesses in Central and Eastern Europe*. *Journal of Business Venturing*
- Salas-Vallina, A., Cabrales, A. L., Vidal, J. A., & Guerrero, R. F. (2017). On the road to happiness at work (HAW) transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 314-338.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 71-92.
- Sekaran, U. (2003). Research Methods for Business; Skills Building Approach. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*.
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2003). Research Methods for Business; Skills Building Approach. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*.
- Seligman, & Csikszentmihalyi. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 5-14.
- Suharyadi, K. P. (2003). Statistika Deskriptif. *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*.
- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? *Leadership and Organization Development Journal*, 29-36.
- Yamin & Kurniawan. (2011). Generasi Baru Mengelola Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling : Aplikasi Dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS.



## DAFTAR LAMPIRAN

### LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Bapak/ibu/Saudara

Di tempat

Dengan Hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Amir Muttaqin S W

NIM : 16311038

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka penelitian untuk memenuhi tugas akhir yang berupa skripsi, dengan judul “Peran Kompetensi Manajerial, Inovasi dan Keterlibatan dalam Keberlangsungan UKM Kapabilitas Pembelajaran Organisasi Sebagai Variabel Mediasi” yang dilakukan pada sentra penghasil kerajinan kulit di Bantul. Saya mohon kepada bapak/ibu/saudara untuk berkenan mengisi kuesioner. Kuesioner yang telah diisi oleh responden terjamin sepenuhnya atas kerahasiannya.

Atas kesediaan dan partisipasi anda sekalian untuk mengisi kuesioner yang ada, saya ucapkan banyak terima kasih.

Hormat Saya

Amir Muttaqin S W

## IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Usia :

Jenis Kelamin :

## PETUNJUK PENGISIAN

Dalam melakukan pengisian kuesioner ini, beri tanda (√) pada kolom yang sesuai dengan keadaan perusahaan.

Sangat Setuju (SS) – skor 5

Setuju (S) – skor 4

Netral (N) – skor 3

Tidak Setuju (TS) – skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) – skor 1

## Kompetensi Pengetahuan Manajerial (KPM)

No.	Pertanyaan	Sangat setuju	Setuju	Netral	Tidak setuju	Sangat tidak setuju
1.	Di perusahaan kami dengan mengenali kekuatan eksternal berdampak pada daya saing dan efektifitas bisnis perusahaan					
2.	Di perusahaan kami dengan merespon secara efektif kebutuhan dan saran pelanggan akan berdampak pada daya saing perusahaan					
3.	Di perusahaan kami dengan melakukan negosiasi yang baik akan memuaskan minat bagi kepentingan pelanggan dan perusahaan					
4.	Di perusahaan kami dengan memiliki anggota tim yang berkemampuan dalam pengambilan keputusan akan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya					
5.	Di perusahaan kami dengan bersikap kreatif dapat menghasilkan solusi inovatif untuk masalah yang di hadapi perusahaan					
6.	Di perusahaan kami dengan bersikap optimis dapat melihat situasi dan masalah dari sisi yang menguntungkan					

7.	Di perusahaan kami dengan menerapkan manajemen waktu yang baik akan berdampak pada kinerja perusahaan					
----	---	--	--	--	--	--

### Kapabilitas Pembelajaran Organisasi (KPO)

No.	Pertanyaan	Sangat setuju	Setuju	Netral	Tidak setuju	Sangat tidak setuju
1.	Di perusahaan kami karyawan menerima dukungan ketika mengusulkan ide baru					
2.	Di perusahaan kami karyawan akan mendapatkan respon positif ketika mengusulkan ide baru					
3.	Di perusahaan kami karyawan di dorong untuk mengambil risiko dalam organisasi					
4.	Di perusahaan kami karyawan sering menjelajahi hal-hal yang belum pernah di alaminya					
5.	Di perusahaan kami semua staf memiliki andil dalam mengumpulkan informasi yang terjadi di luar perusahaan					
6.	Di perusahaan kami terdapat sistem dan prosedur untuk menerima, menyusun, dan berbagai informasi dari luar perusahaan					
7.	Di perusahaan kami karyawan selalu didorong untuk berinteraksi dengan lingkungan: pesaing, pelanggan, lembaga teknologi, universitas, dan pemasok					
8.	Di perusahaan kami karyawan di dorong untuk dapat berkomunikasi					
9.	Di perusahaan kami ada komunikasi yang gratis dan terbuka					
10.	Di perusahaan kami manajer memfasilitasi komunikasi antar karyawan					
11.	Di perusahaan kami kerja tim lintas fungsional merupakan praktik umum					
12.	Di perusahaan kami manajer sering melibatkan karyawan dalam keputusan penting					
13.	Di perusahaan kami kebijakan dipengaruhi oleh sudut pandang karyawan					
14.	Di perusahaan kami para karyawan selalu merasa terlibat dalam keputusan utama perusahaan					

### Keterlibatan

No.	Pertanyaan	Sangat setuju	Setuju	Netral	Tidak setuju	Sangat tidak setuju
1.	Saya selalu merasa penuh energi di tempat kerja saya					
2.	Saya merasa semangat dengan pekerjaan yang saya jalani					
3.	Saya merasa antusias dengan pekerjaan saya					
4.	Pekerjaan saya, menginspirasi saya					
5.	Saya merasa ingin bekerja ketika bangun di pagi hari					
6.	Saya merasa senang ketika bekerja secara intens					
7.	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan					
8.	Saya suka lupa waktu ketika sedang bekerja					
9.	Saya suka terbawa suasana ketika sedang bekerja					

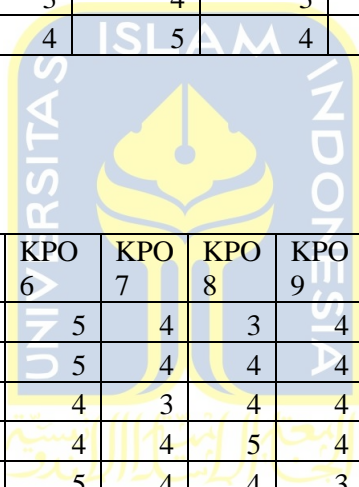


## LAMPIRAN 2

### Rekapitulasi Data Kuesioner

KPM 1	KPM 2	KPM 3	KPM 4	KPM 5	KPM 6	KPM 7
4	3	5	4	5	4	5
4	3	3	3	5	4	4
4	5	3	4	4	4	4
5	4	3	5	4	5	4
3	3	5	3	5	3	5
4	3	4	4	4	3	4
4	3	4	4	5	4	4
4	3	5	4	5	4	4
4	4	5	4	5	4	5
4	3	4	4	5	4	5
4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3
4	3	5	3	5	3	5
4	3	4	4	5	4	5
4	3	5	4	5	4	5
4	3	4	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4
4	3	5	4	5	4	5
4	3	4	4	5	3	4
4	3	4	4	5	4	5
4	3	5	4	5	4	5
4	3	3	4	4	4	4
4	3	5	4	5	4	5
3	4	5	4	5	3	4
4	3	5	3	5	3	4
4	3	5	3	5	4	5
4	3	5	4	5	3	5
4	3	4	4	5	4	5
4	3	5	3	5	3	5
4	3	5	3	5	4	5
4	3	4	3	5	4	4
4	3	4	4	4	4	4
4	3	5	4	5	4	4
4	3	4	3	5	3	5
4	3	5	4	5	3	5
4	3	5	4	5	4	5
2	3	5	3	5	2	5

4	3	5	3	5	3	4
4	3	3	3	4	3	4
4	3	3	3	4	3	4
4	3	3	3	5	2	4
4	3	4	4	4	3	4
4	3	4	3	4	4	4
4	3	4	3	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4
4	3	4	3	5	3	4
4	3	4	3	5	3	4
3	4	4	3	4	4	4
4	3	4	4	5	3	4
4	3	4	3	4	3	4
4	3	4	3	4	4	4
4	5	4	4	5	3	4
4	3	4	3	4	3	4
4	3	5	4	5	4	5

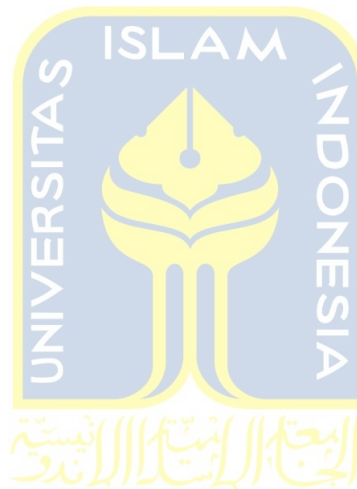


KPO 1	KPO 2	KPO 3	KPO 4	KPO 5	KPO 6	KPO 7	KPO 8	KPO 9	KPO 10	KPO 11	KPO 12	KPO 13	KPO 14
4	5	4	2	3	5	4	3	4	4	3	5	5	3
4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	3	5	5	3
5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
4	5	3	3	3	5	4	4	3	4	3	5	5	4
4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
3	5	3	4	3	4	3	4	4	3	4	5	5	4
4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	3
3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3
4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
3	5	3	3	4	5	3	4	4	3	4	5	5	4
4	5	3	4	3	5	4	3	4	4	4	5	5	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4
4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	3	5	5	4
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3

4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	3	5	5	4
3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
3	5	4	3	4	5	4	3	4	3	4	5	5	4
4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4
4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
4	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4
4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	5	4
4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	3	5	5	4
4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	4	3
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4
3	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4
4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4
4	5	3	4	4	5	4	3	4	4	3	5	5	3
3	5	2	3	2	5	3	3	3	4	4	5	5	4
5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
3	4	2	3	3	4	2	3	3	2	3	4	4	4
3	5	3	4	3	5	4	3	4	3	3	5	4	3
4	4	4	4	3	4	2	2	3	2	3	4	4	3
3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4
4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4
3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	2
4	4	2	3	4	4	3	4	3	3	2	4	4	3
5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
3	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
4	4	4	3	2	4	3	3	3	2	3	4	4	3
4	4	3	2	2	4	3	3	4	3	3	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4
5	4	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4
4	5	3	4	3	5	3	4	4	3	3	5	5	3

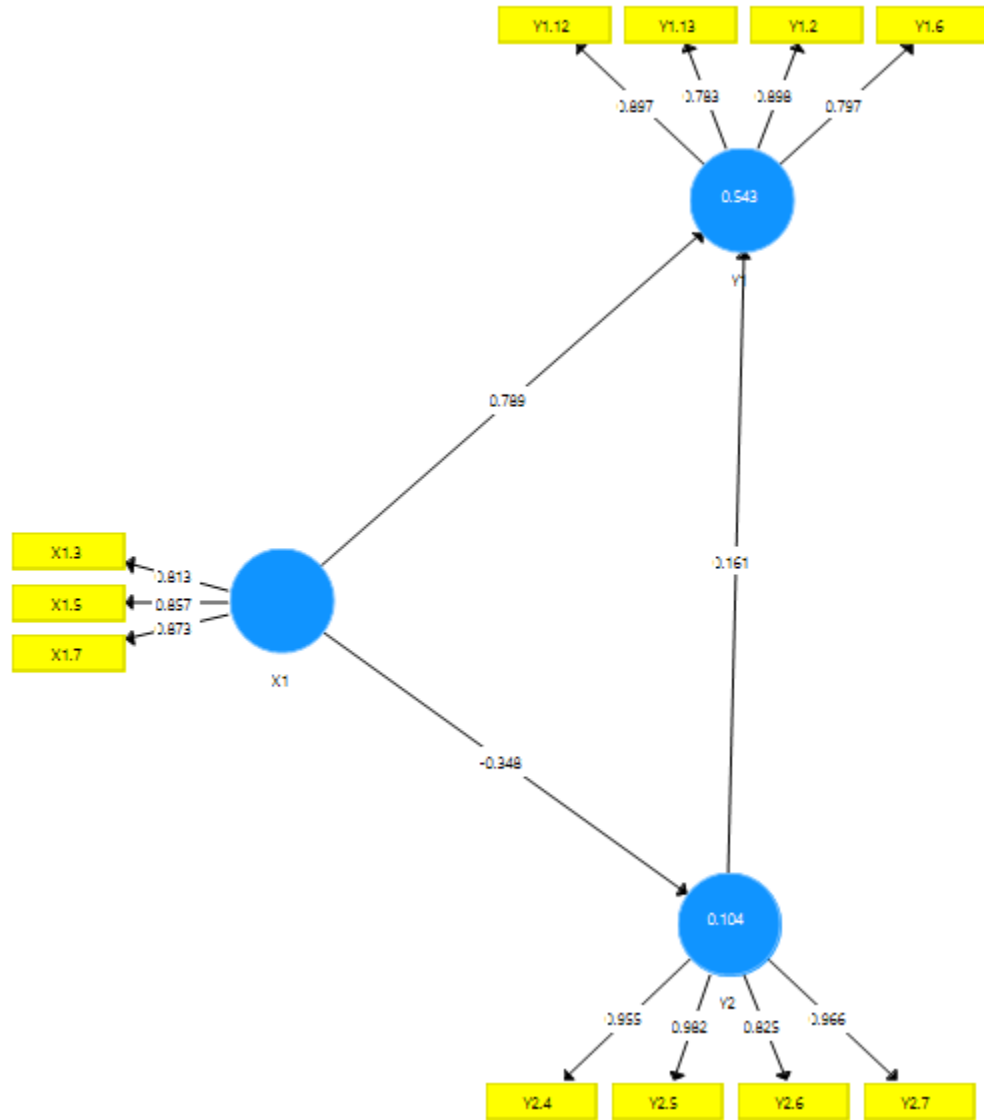
Keterlibatan 1	Keterlibatan 2	Keterlibatan 3	Keterlibatan 4	Keterlibatan 5	Keterlibatan 6	Keterlibatan 7	Keterlibatan 8	Keterlibatan 9
4	4	4	5	5	5	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	5	4
4	3	4	5	5	4	5	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	4	5	5	5	5	5	4
4	3	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	5	5	5	5	4	3
4	3	4	4	4	4	4	5	3
4	3	4	4	4	4	4	4	5
4	2	4	4	4	4	4	4	4
4	3	5	4	4	5	4	4	4
4	3	4	4	4	5	4	3	3
4	4	4	5	5	5	5	5	4
3	3	4	4	4	4	4	5	4
3	2	4	4	4	4	4	4	3
4	3	4	4	4	4	3	4	4
3	2	4	5	5	5	5	4	4
3	2	4	4	4	4	4	5	4
4	3	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5	3
4	3	4	4	4	4	4	5	4
3	2	4	5	5	5	5	4	4
3	3	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	5	5	5	5	5	4
3	3	4	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	5	4
2	2	4	3	4	5	3	5	3
4	2	4	5	5	5	5	4	4
4	3	5	4	5	5	5	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	3
3	2	4	4	4	4	4	4	4
4	2	4	4	4	4	4	4	3
3	2	4	3	3	4	3	5	3
3	2	4	3	3	4	3	5	3
3	3	5	3	3	4	3	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	3
3	2	4	4	4	4	4	4	3
3	3	5	4	4	4	4	4	3

4	4	5	5	5	5	5	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	2
4	3	4	4	4	4	4	4	3
4	4	5	5	5	5	5	4	3
4	3	5	5	5	5	5	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	3
4	3	4	5	5	5	5	4	4
4	2	4	4	4	5	4	5	3
2	2	5	4	4	4	4	4	3
3	2	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	5	5	5	5	4	3
3	3	4	4	4	4	4	5	4



### LAMPIRAN 3

#### Hasil Uji Analisis Model



## LAMPIRAN 4

### Uji Validitas dan Reliabilitas

#### *Average Variance Extracted (AVE)*

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kompetensi Pengetahuan Manajerial	0,719
Kapabilitas Pembelajaran Organisasi	0,715
Keterlibatan	0,872

#### *Cross Loading*

	Kompetensi Pengetahuan Manajerial	Kapabilitas Pembelajaran Organisasi	Keterlibatan
X1.3	0,813	0,529	-0,216
X1.5	0,857	0,613	-0,289
X1.7	0,873	0,701	-0,360
Y1.12	0,682	0,897	-0,146
Y1.13	0,614	0,783	-0,133
Y1.6	0,485	0,797	0,063
Y2.4	-0,318	-0,099	0,955
Y2.5	-0,322	-0,088	0,982
Y2.6	-0,302	-0,100	0,825
Y2.7	-0,353	-0,133	0,966

#### *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kompetensi Pengetahuan Manajerial	0,807	0,885
Kapabilitas Pembelajaran Organisasi	0,866	0,909
Keterlibatan	0,949	0,964

### Nilai R<sup>2</sup> Variabel Dependen

Variabel	R Square	%
Keterlibatan	0,543	54,3 %
Kapabilitas Pembelajaran Organisasi	0,104	10,4 %

### Path Coefficient

	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (10/STDEV)	P Values
X1 -> Y1	0,789	0,798	0,055	14,345	0,000
X1 -> Y2	-0,348	-0,357	0,121	2,877	0,004
Y2 -> Y1	0,161	0,159	0,114	1,409	0,160

### Indirect Effects

	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (10/STDEV)	P Values
X1-> Y2-> Y1	-0,056	-0,056	0,048	1,157	0,248