

Peran Mediasi *Knowledge Management* di Industri Manufaktur: Antara Kepemimpinan dan Inovasi

Gusti Nyoman Budiadnyana¹

Ipang Sasono²

Dewiana Novitasari³

Suroso⁴

Didi Sutardi⁵

¹STMIK Insan Pembangunan

Email: jemhrd@gmail.com

²STMIK Insan Pembangunan

Email: ipangsasono@gmail.com

³Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan

Email: dhewiediosa@yahoo.co.id

⁴STMIK Insan Pembangunan

Email: rostoeone@gmail.com

⁵Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan

Email: didiskng@gmail.com

Abstrak

Faktor kurangnya pengetahuan telah disebutkan sebagai salah satu faktor penghambat kinerja inovasi organisasi. Mengingat masalah ini, penelitian ini mencoba untuk menyelidiki praktik dan efek knowledge-oriented leadership terhadap proses manajemen pengetahuan, dan juga pengaruh implementasi proses knowledge management (dengan dimensi knowledge acquisition, knowledge dissemination, dan knowledge application) terhadap kinerja inovasi di industri manufaktur. Pendekatan Partial Least Square (PLS) digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dari 170 karyawan manajerial dari salah satu perusahaan manufaktur di Tangerang Indonesia. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa knowledge-oriented leadership memberi pengaruh yang positif dan signifikan terhadap proses manajemen pengetahuan. Demikian juga, seluruh dimensi proses manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi. Dari perspektif teoritis, hasil penelitian ini memberikan bukti empiris tentang peran positif proses manajemen pengetahuan sebagai proses yang berpengaruh untuk meningkatkan kinerja inovasi perusahaan manufaktur. Sedangkan, dari perspektif manajerial, hasil penelitian ini memberikan gambaran pengambil keputusan di perusahaan manufaktur dengan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana praktik proses manajemen pengetahuan.

Kata kunci: Kinerja Inovasi, knowledge-oriented leadership, proses manajemen pengetahuan.

PENDAHULUAN

Inovasi terbuka sangat penting bagi perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya dan menjadi pemimpin pasar. Dalam masyarakat berbasis pengetahuan, organisasi bisnis tidak hanya menghadapi tantangan menawarkan produk dan layanan inovatif melalui eksploitasi yang efektif sumber daya pengetahuan yang tersedia bagi mereka (Asbari, 2020; Asbari, Santoso, et al., 2020b; Novitasari, Yuwono, et al., 2020; Novitasari, Goestjahjanti, et al., 2020; Sudiyono et al., 2020), tetapi juga tantangan bagaimana mereka menangkapnya dan menggunakan pengetahuan yang tersedia di luar batas mereka (Asbari, Purba, et al., 2021a). Pandangan berbasis pengetahuan tentang perusahaan menganggap pengetahuan sebagai sumber daya strategis dimana organisasidapat menciptakan nilai dengan mengeksplorasi dan memanfaatkannya melalui manajemen yang tepat dan mendapatkan daya saing posisi pasar. Manajemen pengetahuan yang tepat menuntut para pemimpin untuk melakukannya mempengaruhi perusahaan mereka untuk akuisisi dan penerapan konstruktif pengetahuan (Asbari & Novitasari, 2020a). Karena Pergeseran kepemimpinan dari era industri ke era pengetahuan, kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan menjadi faktor inti dalam organisasi untuk memenuhi tantangan dalam inovasi (Novitasari, Asbari, et al., 2020; Sutardi et al., 2020; Zaman et al., 2020). Walaupun demikian, mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi menjadi tugas manajemen yang makin tidak mudah di era Revolusi Industri 4.0 ini, karena beberapa faktor seperti perkembangan teknologi yang pesat, perubahan

preferensi dan kebutuhan pelanggan, serta persaingan yang terus meningkat. Akibatnya, organisasi berusaha untuk mengadopsi dan menyesuaikan beberapa strategi (misalnya, manajemen pengetahuan, dan inovasi) yang memiliki efektivitas dalam mencapai tingkat kinerja yang tinggi telah dibuktikan (Asbari, Purba, et al., 2021a; Asbari & Novitasari, 2020b; Kamar et al., 2020; Novitasari et al., 2021; Novitasari & Asbari, 2020; Singgih et al., 2020). Di antara strategi tersebut, inovasi adalah dianggap oleh beberapa studi sebagai sumber utama keunggulan kompetitif organisasi (Asbari, Chi Hyun, et al., 2020a; Asbari, Fayzhall, et al., 2020; Asbari, Hyun, et al., 2020b; Asbari & Novitasari, 2020a, 2021; Fayzhall et al., 2020; Goestjahjanti et al., 2020; Novitasari, Yuwono, et al., 2020; Suprapti et al., 2020). Selanjutnya, kemampuan untuk memanfaatkan inovasi merupakan mesin utama dan pendorong pertumbuhan ekonomi (Agistiawati et al., 2020; Hutagalung et al., 2020). Menurut Asbari, Prasetya, et al. (2021); Asbari, Wijayanti, et al. (2020), ekonomi modern sedang dan terus dibangun oleh ide-ide yang diterjemahkan menjadi keluaran kreatif. Oleh karena itu, peningkatan kinerja inovasi menjadi pilihan yang tak terhindarkan bagi organisasi dalam lingkungan sekarang yang sangat kompetitif.

Kurangnya pengetahuan sebagai faktor penghambat inovasi menjadi perhatian penelitian ini karena menjadi penghambat kinerja inovasi perusahaan manufaktur di Indonesia. Hambatan tersebut melalui berbagai bentuk seperti kurangnya sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, kurangnya informasi tentang teknologi, kurangnya informasi tentang pasar, dan kesulitan dalam menemukan mitra kerja sama untuk inovasi (Fikri et al., 2020; Novitasari, Kumoro, et al., 2020; Nugroho et al., 2021; Putra et al., 2020, 2021). Jadi, peran penting dari manajemen pengetahuan membutuhkan penelitian yang menyelidiki “bagaimana” dan “seberapa besar” peran manajemen pengetahuan dalam meningkatkan inovasi. Walaupun demikian, manajemen pengetahuan yang tepat menuntut para pemimpin untuk melakukannya mempengaruhi perusahaan mereka untuk akuisisi dan penerapan konstruktif pengetahuan (Ribiere & Sitar, 2003). Karena Pergeseran kepemimpinan dari era industri ke era pengetahuan (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007), kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan menjadi faktor inti dalam organisasi untuk memenuhi tantangan dalam inovasi terbuka. Untuk ini, manajemen organisasi membutuhkan kemampuan manajemen pengetahuan untuk meningkatkan inovasi terbuka.

Meskipun minat penelitian dalam kepemimpinan dan kemampuan manajemen pengetahuan tumbuh, penelitian empiris terbatas diarahkan pada dampak kepemimpinan yang berorientasi pada manajemen pengetahuan dan inovasi secara langsung (*direct effect*). Donate and de Pablo (2015) adalah di antara pionir dalam berkontribusi untuk teori kepemimpinan dan manajemen pengetahuan dengan menyajikan sebuah model, yang menjelaskan bagaimana *knowledge-oriented leadership* mempromosikan manajemen pengetahuan yang efektif. Namun, untuk menjelaskan peran tidak langsung kepemimpinan, mereka mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan dan inovasi melalui praktik manajemen pengetahuan. Namun, studi tersebut mengabaikan bagaimana *knowledge-oriented leadership* dapat secara langsung mempengaruhi kinerja inovasi. Oleh karena itu, ada celah penelitian dalam menjelaskan hubungan langsung antara *knowledge-oriented leadership* dan kinerja inovasi. Secara empiris, penelitian pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja inovasi juga masih belum massif dan pengaruh ini masih lemah dan belum dapat disimpulkan (Hung et al., 2010). Oleh karena itu, meneliti kembali pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja inovasi akan memberikan dasar yang kuat yang membantu para pengambil keputusan untuk menjawab pertanyaan kritis ini: 'bagaimana' perusahaan kita bisa menjadi inovatif?

Masalah dan kesenjangan literatur yang disebutkan di atas memotivasi penelitian ini untuk menyelidiki efek *knowledge-oriented leadership* terhadap kinerja inovasi dengan menjadikan proses manajemen pengetahuan sebagai mediator. Tujuan dari penelitian ini, yang diharapkan dapat mengurangi ketidakpastian tentang hubungan ini. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian utama dalam penelitian ini adalah:

Q1: Apakah *knowledge-oriented leadership* mempengaruhi proses manajemen pengetahuan?

Q2: Apakah proses manajemen pengetahuan mempengaruhi kinerja inovasi?

Dengan menjawab pertanyaan ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi baik bagi akademisi maupun praktisi, karena mereka akan mengurangi kesenjangan dalam literatur relevan yang telah diidentifikasi di atas (Ooi, 2009). Selanjutnya hasil studi tersebut akan membantu manajer manufaktur untuk mengatasi salah satu faktor penghambat utama kinerja inovasi, diwakili oleh kurangnya pengetahuan. Untuk melakukannya, praktik manajemen pengetahuan telah diidentifikasi berdasarkan

beberapa studi sebelumnya. Manajemen pengetahuan, telah diakui melalui tiga proses seperti yang dikemukakan oleh Darroch (2005) yaitu *knowledge acquisition*, *knowledge dissemination*, dan *knowledge application*. Penelitian ini diselenggarakan sebagai berikut: dimulai dengan pembahasan tentang hubungan antar variabel, dan kemudian hipotesis penelitian diperkenalkan. Bagian selanjutnya menjelaskan metode penelitian, analisis data, dan hasil, sedangkan bagian terakhir menyajikan kesimpulan, batasan kajian dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut *social exchange theory* (SET), motivator dari anggota tim yang melakukan proses berbagi pengetahuan bisa dibedakan menjadi dua jenis dalam sistem manajemen pengetahuan: motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Motivasi ekstrinsik bisa muncul dari peran kepemimpinan yang efektif (Zhang et al., 2018). Sebagai teori sosiologis, SET mengacu pada proses penghargaan dua sisi yang melibatkan dua atau lebih kelompok sosial (Rasoolimanesh et al. 2015). Ini telah berhasil digunakan di banyak bidang, terutama dalam menyelidiki proses manajemen pengetahuan (Kankanhalli, Tan, dan Wei 2005). SET bertujuan untuk menjelaskan perilaku manusia dalam pertukaran sosial. Untuk lebih memahami proses manajemen pengetahuan berdasarkan SET, para peneliti mengemukakan bahwa manajemen pengetahuan, yang di dalamnya terdapat proses berbagi pengetahuan adalah bentuk generalisasi pertukaran sosial karena dua alasan: (1) Peserta memiliki ekspektasi umum tentang manfaat berbagi pengetahuan; (2) Berbagi pengetahuan antar peserta berlangsung selama durasi kerja tim, yang tampaknya menjadi hubungan jangka panjang (Fulk et al. 1996). Oleh karena itu, penulis menganggap berbagi pengetahuan sebagai pertukaran sosial umum, yang merupakan faktor penting dalam model studi ini. Di samping itu, model dari studi ini meletakkan peran *knowledge-oriented leadership* sebagai predictor sekaligus katalisator proses manajemen pengetahuan.

Untuk tujuan studi, *knowledge-oriented leadership* (kepemimpinan berorientasi pengetahuan) didefinisikan sebagai sikap atau tindakan, yang diamati atau diperhitungkan, yang mendorong penciptaan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan baru dengan cara yang terlihat untuk membawa perubahan dalam pemikiran dan hasil kolektif (Mabey et al., 2012). Beberapa peneliti (misalnya, (Asbari, Purba, et al., 2021b; Prameswari et al., 2020; Purwanto, Bernarto, Asbari, Wijayanti, et al., 2020) telah menyoroti peran kepemimpinan dalam mendorong hasil inovasi. Sementara itu, peneliti lainnya (misalnya, (Asbari, Santoso, et al., 2020a; Bernarto et al., 2020; Novitasari, Kumoro, et al., 2020; Purwanto, Bernarto, Asbari, Mayesti Wijayanti, et al., 2020; Purwanto et al., 2021; Putra et al., 2021; Waruwu et al., 2020) memiliki mengakui peran kepemimpinan dalam mencari, menciptakan, dan mengubah dan memanfaatkan pengetahuan, menyebutkan beberapa fungsi seperti peran model, motivator, dan fasilitator. Selain itu, (Asbari, Santoso, et al., 2020a; Waruwu et al., 2020) menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan, seperti gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional, mempengaruhi inovasi hasil. Hanya saja, sebagian peneliti lain semisal Donate & de Pablo (2015) membantahnya, bahwa untuk mengelola pengetahuan secara efektif, pemimpin dituntut untuk mengadopsi kombinasi gaya kepemimpinan, dan tidak hanya mengadopsi gaya kepemimpinan tunggal. Para peneliti ini mengeksplorasi peran jenis kepemimpinan tertentu, kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan, menggabungkan unsur-unsur kepemimpinan transaksional dan transformasional.

Manajemen pengetahuan yang efektif telah diidentifikasi dalam literatur sebagai salah satu metode untuk meningkatkan kinerja inovasi (Asbari et al., 2019; Asbari, Wijayanti et al., 2020; Basuki et al., 2020; Singgih et al., 2020). Sebelumnya, Carneiro (2001) menekankan bahwa manajemen pengetahuan dinilai sebagai konsep penting yang menjadi anteseden kinerja inovasi. Menurut Plessis (2007), ada tiga pendorong utama penerapan manajemen pengetahuan dalam inovasi: Kekuatan pendorong pertama manajemen pengetahuan dalam inovasi saat ini adalah menciptakan, membangun, dan memelihara keunggulan kompetitif. Ini dapat dilakukan melalui pemanfaatan pengetahuan dan praktik kolaboratif. Namun, ini menjadi semakin kompleks dan sulit karena kebutuhan pelanggan yang berubah, tekanan kompetitif dan perubahan teknologi yang sangat cepat. Oleh karena itu, banyak organisasi telah mulai bekerja secara kolaboratif melintasi batas-batas organisasi guna memastikan inovasi yang berkelanjutan dan keunggulan yang kompetitif. Manajemen pengetahuan dapat memfasilitasi kolaborasi tersebut, dimana pengetahuan dan keterampilan diperoleh melalui kolaborasi dianggap sebagai cara yang efektif dan efisien menuju inovasi yang sukses (Plessis, 2007).

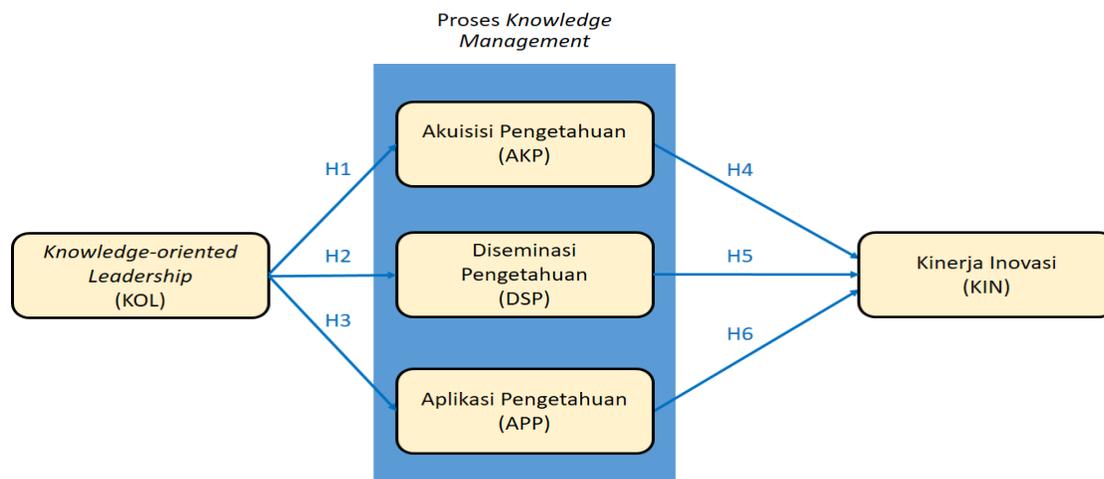
Kekuatan pendorong kedua dari peran manajemen pengetahuan terhadap kinerja inovasi adalah bahwa pengetahuan merupakan sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk mengurangi kompleksitas dalam kinerja inovasi. Oleh karena itu, mengelola pengetahuan sebagai sumber daya menjadi sangat penting dan genting (Plessis, 2007). Inovasi sangat bergantung pada ketersediaan pengetahuan. Karenanya, kompleksitas yang diciptakan oleh kekayaan pengetahuan harus dikenali dan dikelola (Darroch & McNaughton, 2002). Beberapa penulis telah menyetujui bahwa manajemen pengetahuan merupakan mekanisme di mana kompleksitas inovasi dapat diatasi (Dickel & de Moura, 2016; García-Álvarez, 2015; Martín-de Castro, 2015; Obeidat et al., 2016). Ini membantu tidak hanya dalam mengelola pengetahuan baru yang diciptakan melalui proses inovasi, melainkan juga membantu mengelola pengetahuan yang ada sebagai sumber daya yang dapat digunakan sebagai masukan terhadap proses inovasi (Plessis, 2007).

Kekuatan pendorong ketiga dari peran manajemen pengetahuan terhadap kinerja inovasi adalah integrasi pengetahuan internal dan eksternal, yang menjadi lebih tersedia dan dapat diakses oleh organisasi (Plessis, 2007). Ini menyiratkan bahwa pengetahuan dapat dipertukarkan, dibagikan, dikembangkan, disempurnakan, dan tersedia di mana dan kapan pun dibutuhkan. Oleh karena itu, integrasi pengetahuan melalui platform manajemen pengetahuan, alat dan proses harus memfasilitasi refleksi dan dialog sehingga memungkinkan terjadinya pembelajaran pada pribadi dan inovasi pada organisasi. Oleh karena itu, hal ini membutuhkan keterkaitan antara kemampuan adaptasi dan dinamika representasi informasi bisnis dengan pengetahuan. Oleh karena itu, integrasi pengetahuan sangat penting secara efektif didorong oleh informasi dan manajemen pengetahuan, yang pada gilirannya mendukung inovasi. Jika tidak, organisasi mungkin akan gagal memanfaatkan pengetahuan sebagai sumber inovasi (Plessis, 2007).

Proses manajemen pengetahuan (yang diwakili oleh proses memperoleh informasi yang berharga, menyebarkan pengetahuan ke seluruh anggota organisasi dan membuatnya tersedia kapanpun untuk para pengguna, dan menerapkan pengetahuan ini dengan cara komersial) telah dianggap sebagai anteseden kritis yang berkontribusi untuk memberikan landasan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja inovasi organisasi (Martín-de Castro, 2015; Obeidat et al., 2016). Sejalan dengan pembahasan di atas, penelitian ini mengusulkan hipotesis utama berikut: Proses manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi. Dengan pengembangan sub-hipotesis sebagai berikut:

- H1: Knowledge-oriented leadership berpengaruh signifikan terhadap proses akuisisi pengetahuan*
- H2: Knowledge-oriented leadership berpengaruh signifikan terhadap proses diseminasi pengetahuan*
- H3: Knowledge-oriented leadership berpengaruh signifikan terhadap proses aplikasi pengetahuan*
- H4: Proses akuisisi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi.*
- H5: Proses diseminasi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi.*
- H6: Proses aplikasi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi.*

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, kerangka teoritis diperkenalkan seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Pengumpulan data

Menurut Creswell & Creswell (2017), jika tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan pengaruh antar variabel yang diteliti, maka pendekatan kuantitatif adalah yang terbaik. Metode penelitian kuantitatif adalah cocok dalam menguji teori dan hipotesis melalui penggunaan seperangkat alat statistik (Creswell & Creswell, 2017). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode survei untuk menguji hipotesis yang dirumuskan. Oleh karena itu, diadopsi kuesioner digunakan sebagai instrumen untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan. Populasi penelitian terdiri dari 170 karyawan sebuah industri manufaktur di Kota Seribu Industri Tangerang. Seperti yang disarankan dan diadopsi oleh penelitian sebelumnya, responden yang sesuai dari penelitian ini adalah para pengatur di perusahaan, mulai kepala regu, hingga manajer puncak, karena mereka memegang posisi kritis dalam organisasi yang memungkinkan mereka mampu memberikan informasi yang dapat dipercaya mengenai lingkungan dasar dan karakteristik organisasi mereka (Hung et al., 2010). Dengan menggunakan *simple random sampling*, 200 kuesioner dikirim secara online kepada populasi. 170 kuesioner dikembalikan dan valid, yang membentuk tingkat tanggapan 85%. Menurut Roscoe's (1975) *rule of thumb* mengemukakan bahwa ukuran sampel adalah lebih dari 30 dan kurang dari 500 sesuai untuk sebagian besar penelitian, oleh karena itu, sampel diperoleh ukuran untuk penelitian ini dianggap sesuai.

Pengukuran dan Skala

Karena sifat penelitian ini yang melibatkan efek dependen antara konstruk laten dan variabel manifes, model pengukuran reflektif cocok untuk penelitian ini (Hair Jr et al., 2017). Semua item yang diadopsi dinilai pada skala Likert lima poin dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). *Knowledge-oriented leadership* diukur dengan menggunakan enam item (KOL1-KOL6) dari (Donate & de Pablo, 2015). Kinerja inovasi diukur dengan menggunakan tujuh item (KIN1-KIN7) dari Cavusgil et al. (2003) dan Prajogo & Hong (2008), serta telah divalidasi oleh (Yusr et al., 2017). Sedangkan untuk mengukur proses manajemen pengetahuan dalam organisasi, dua belas item diadaptasi dari Darroch (2003) dan Gold et al. (2001), serta telah divalidasi oleh (Yusr et al., 2017). Dua belas item tersebut didistribusikan ke dalam tiga dimensi seperti yang dikemukakan oleh Darroch (2003), yakni dimensi akuisisi pengetahuan sebanyak 3 item (AKP1-AKP3), dimensi diseminasi pengetahuan sebanyak 5 item (DSP1-DSP5), dimensi aplikasi pengetahuan sebanyak 4 item (APP1-APP4). Penelitian pendahuluan terhadap 30 responden dilakukan untuk memastikan keandalan dan validitas pengukuran di atas dalam konteks karyawan manufaktur di Indonesia. Hasil studi percontohan menunjukkan bahwa konsistensi internal konstruk utama berkisar antara 0.79 hingga 0.87, yang melebihi ambang batas 0.70 seperti yang disarankan oleh (J. F. Hair et al., 2014).

Analisis data

Teknik statistik paling populer di bawah Structural Equation Model SEM adalah berbasis kovarian pendekatan (CB-SEM) dan teknik kuadrat terkecil parsial berbasis varian (PLS-SEM) (Sarstedt et al., 2014). Namun, PLS-SEM akhir-akhir ini mendapat perhatian yang luas di banyak orang disiplin ilmu seperti pemasaran, manajemen strategis, sistem informasi manajemen, dan cabang keilmuan lainnya (Hair et al., 2012). Kemampuan PLS-SEM untuk menangani permasalahan *problematic modelling* yang biasa terjadi di lingkungan social ilmu pengetahuan seperti karakteristik data yang tidak biasa (misalnya data non-normal) dan model yang sangat kompleks adalah alasan penting di balik peningkatan penggunaan pendekatan ini. Mengingat keuntungan dari pendekatan ini, penelitian ini menggunakan PLS-SEM untuk menguji secara keseluruhan dari hipotesis yang diajukan. Perangkat lunak SmartPLS dilakukan untuk mengevaluasi masing-masing *outer model* dan *inner model*. Pengujian *outer model* dilakukan untuk memastikan keandalan dan validitas pengukuran, sedangkan hipotesis yang diperkenalkan diperiksa melalui *inner model*.

Tabel 1. Daftar Item Penelitian

Notasi	Item
Knowledge-oriented Leadership (KOL)	
KOL1	Kepemimpinan telah menciptakan lingkungan yang mendukung perilaku karyawan dan kerja tim yang bertanggung jawab.
KOL2	Manajer terbiasa mengambil peran sebagai pemimpin pengetahuan, terutama ditandai dengan keterbukaan, toleransi terhadap kesalahan, dan mediasi untuk pencapaian tujuan perusahaan.
KOL3	Manajer mendorong pembelajaran dari pengalaman, menoleransi kesalahan sampai titik tertentu.
KOL4	Manajer berperilaku sebagai penasihat, dan kontrol hanyalah pada penilaian dari pencapaian tujuan.
KOL5	Manajer mempromosikan perolehan pengetahuan eksternal.
KOL6	Manajer memberi penghargaan kepada karyawan yang berbagi dan menerapkan pengetahuan mereka.
Akuisisi Pengetahuan (AKP)	
AKP1	Perusahaan kami memiliki proses untuk menghasilkan pengetahuan baru dari pengetahuan yang sudah ada
AKP2	Perusahaan kami memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang produk baru dalam industri kami
AKP3	Perusahaan kami memberikan penghargaan kepada karyawannya yang menyajikan informasi dan pengetahuan baru
Diseminasi Pengetahuan (DSP)	
DSP1	Perusahaan kami memiliki mekanisme untuk penyaringan, pencatatan silang dan integrasi sumber dan jenis pengetahuan yang berbeda
DSP2	Perusahaan kami menggunakan database, repositori dan aplikasi teknologi informasi untuk menyimpan pengetahuan agar mudah diakses oleh semua karyawan
DSP3	Dalam perusahaan kami, informasi tentang pasar didistribusikan secara bebas
DSP4	Perusahaan kami mengirimkan laporan tepat waktu dengan informasi yang sesuai ke departemen fungsional
DSP5	Perusahaan kami memiliki banyak informasi terdokumentasi tentang keberhasilan dan kegagalan pengembangan produk
Aplikasi Pengetahuan (APP)	
APP1	Perusahaan kami merespon dengan cepat kebutuhan pelanggan
APP2	Perusahaan kami menanggapi dengan cepat perubahan teknologi
APP3	Perusahaan kami menanggapi dengan cepat setiap tindakan pesaing
APP4	Perusahaan kami fleksibel dan realistis dalam mengubah produk, proses dan strategi kami
Kinerja Inovasi (KIN)	
KIN1	Jumlah pengenalan produk baru kami cukup tinggi dibandingkan dengan pesaing lain
KIN2	Dibandingkan kompetitor lain, perusahaan kami lebih cepat dalam menghadirkan produk yang baru ke pasar
KIN3	Perusahaan kami mendorong ide-ide baru yang dihadirkan untuk mengembangkan kinerja
KIN4	Pengenalan produk baru kami telah meningkat selama 5 tahun terakhir
KIN5	Perusahaan kami mengubah metode produksi dengan kecepatan tinggi dibandingkan dengan yang lain pesaing
KIN6	Daya saing teknologi perusahaan kami tinggi
KIN7	Selama lima tahun terakhir, perusahaan kami telah mengembangkan banyak pendekatan manajemen baru

HASIL DAN PEMBAHASAN
HASIL

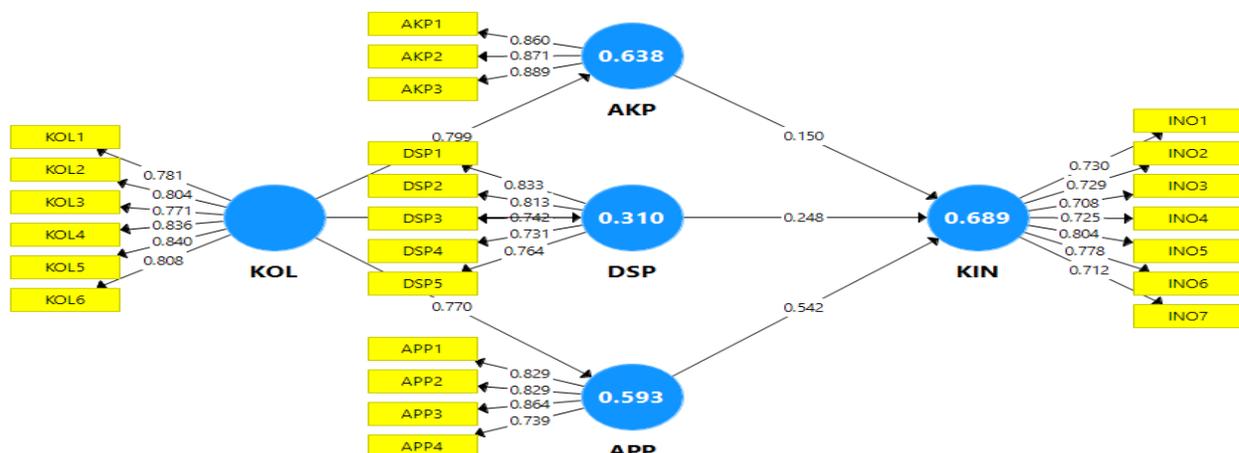
Total ada 170 karyawan yang berpartisipasi. Terbanyak adalah laki-laki (69%), kemudian wanita (31%). Mereka memiliki kelompok umur yang berbeda-beda, di bawah 30 tahun (25%), berkisar antara 30-40 tahun (47%), dan lebih dari 40 tahun (28%). Masa kerja sebagai karyawan juga beragam, sebagian di antaranya di bawah 5 tahun (36%), berkisar antara 5-10 tahun (48%), dan lebih dari 10 tahun (16%). Pendidikan mayoritas diploma/sarjana (94%) kemudian SMA/SMK (6%),.

Table 2. Deskripsi Sampel

Kriteria		Jumlah	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	117	69%
	Wanita	53	31%
Usia (per Maret 2021)	< 30 tahun	43	25%
	30 - 40 tahun	79	47%
	> 40 tahun	48	28%
Masa kerja sebagai karyawan	< 5 tahun	61	36%
	5-10 tahun	82	48%
	> 10 tahun	27	16%
Ijazah tertinggi	Diploma/Sarjana	160	94%
	SMA/SMK	10	6%

Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan. Sementara untuk menguji reliabilitas konstruk digunakan *nilai cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan uji reliabilitas.

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Pada sebagian besar referensi, bobot faktor sebesar 0.5 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten (Chin, 1998; Ghozali, 2014; Hair et al., 2010). Pada penelitian ini batas minimal besarnya *loading factor* yang diterima adalah 0.7, dan dengan syarat nilai AVE setiap konstruk > 0.5 (Ghozali, 2014). Setelah melalui pengolahan SmartPLS 3.0, seluruh indikator atau item penelitian telah memiliki nilai *loading factor* di atas 0.7 dan nilai AVE di atas 0.5. Model fit atau valid dari penelitian ini bias dilihat pada Gambar 2. Jadi dengan demikian, validitas konvergen dari model penelitian ini sudah memenuhi syarat. Nilai loadings, cronbach's alpha, composite reliability dan AVE setiap konstruk selengkapnya dapat dilihat Gambar 2 dan Tabel 3.



Gambar 2. Model Penelitian Valid

Tabel 3. Items Loadings, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, and Average Variance Extracted (AVE)

Variables	Items	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
<i>Knowledge-oriented Leadership (KOL)</i>	KOL1	0.781	0.893	0.918	0.651
	KOL2	0.804			
	KOL3	0.771			
	KOL4	0.836			
	KOL5	0.840			
	KOL6	0.808			
Akuisisi Pengetahuan (AKP)	AKP1	0.860	0.845	0.906	0.763
	AKP2	0.871			
	AKP3	0.889			
Diseminasi Pengetahuan (DSP)	DSP1	0.833	0.836	0.884	0.605
	DSP2	0.813			
	DSP3	0.742			
	DSP4	0.731			
	DSP5	0.764			
Aplikasi Pengetahuan (APP)	APP1	0.829	0.833	0.889	0.667
	APP2	0.829			
	APP3	0.864			
	APP4	0.739			
Kinerja Inovasi (KIN)	KIN1	0.730	0.863	0.895	0.550
	KIN2	0.729			
	KIN3	0.708			
	KIN4	0.725			
	KIN5	0.804			
	KIN6	0.778			
	KIN7	0.712			

Tabel 4. Discriminant Validity

Variabel	AKP	APP	DSP	KIN	KOL
Akuisisi Pengetahuan (AKP)	0.874				
Aplikasi Pengetahuan (APP)	0.644	0.817			
Diseminasi Pengetahuan (DSP)	0.497	0.627	0.778		
Kinerja Inovasi (KIN)	0.623	0.794	0.663	0.741	
<i>Knowledge-oriented Leadership (KOL)</i>	0.699	0.770	0.556	0.697	0.807

Tabel 5. Collinearity Statistics (VIF)

Variabel	AKP	APP	DSP	KIN	KOL
Akuisisi Pengetahuan (AKP)				1.752	
Aplikasi Pengetahuan (APP)				2.172	
Diseminasi Pengetahuan (DSP)				1.688	
Kinerja Inovasi (KIN)					
<i>Knowledge-oriented Leadership (KOL)</i>	1.000	1.000	1.000		

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk eksogen (nilai pada diagonal) melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal) (Ghozali, 2014) . Hasil pengujian *discriminant validity* adalah dengan menggunakan nilai kuadrat AVE, yakni dengan melihat Fornell-Larcker Criterion Value diperoleh sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4. Hasil uji validitas deskriminan pada tabel 3 di atas

menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas nilai korelasi dengan konstruk laten lainnya (melalui kriteria Fornell-Larcker). Demikian juga nilai cross-loading seluruh item dari suatu indikator lebih besar dari item indikator lainnya sebagaimana disebut pada Tabel 4, sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas deskriminan (Fornell & Larcker, 1981). Selanjutnya, evaluasi kolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah ada kolinearitas dalam model. Untuk menemukan collinearity, diperlukan penghitungan VIF dari setiap konstruk. Jika skor VIF lebih tinggi dari 5, maka model tersebut memiliki *collinearity* (Hair et al., 2014). Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 5, semua skor VIF lebih kecil dari 5, artinya bahwa model ini tidak memiliki masalah *collinearity*.

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari masing-masing konstruk. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang disarankan adalah lebih dari 0.7 (Ghozali, 2014). Hasil uji reliabilitas pada tabel 2 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.7 (> 0.7). Kesimpulannya, seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan.

Pengujian hipotesis dalam PLS disebut juga sebagai uji inner model. Uji ini meliputi uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengukuran besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan melalui kesiapan untuk berubah sebagai variable mediasi dibutuhkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji pengaruh dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik dalam model analisis *partial least squared* (PLS) dengan menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Dengan teknik *bootstrapping*, diperoleh nilai *R Square* dan nilai uji signifikansi sebagaimana Tabel 6 dan Tabel 7 di bawah ini:

Tabel 6. Nilai *R Square*

	R Square	R Square Adjusted
Akuisisi Pengetahuan (AKP)	0.638	0.636
Aplikasi Pengetahuan (APP)	0.593	0.591
Diseminasi Pengetahuan (DSP)	0.310	0.305
Kinerja Inovasi (KIN)	0.689	0.683

Tabel 7. Hypotheses Testing

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	P-Values	Decision
H1	KOL -> AKP	0.799	0.040	20.220	0.000	Didukung
H2	KOL -> DSP	0.556	0.051	10.906	0.000	Didukung
H3	KOL -> APP	0.770	0.031	25.135	0.000	Didukung
H4	AKP -> KIN	0.150	0.067	2.250	0.025	Didukung
H5	DSP -> KIN	0.248	0.060	4.171	0.000	Didukung
H6	APP -> KIN	0.542	0.060	9.087	0.000	Didukung

Berdasarkan Tabel 6 di atas, nilai *R Square* akuisisi pengetahuan (AKP) sebesar 0.638 yang berarti bahwa variable *knowledge-oriented leadership* (KOL) sebesar 63.8%, sedangkan sisanya sebesar 36.2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai *R Square* diseminasi pengetahuan (DSP) sebesar 0.310 yang berarti bahwa variable *knowledge-oriented leadership* (KOL) sebesar 31.0%, sedangkan sisanya sebesar 69.0% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai *R Square* aplikasi pengetahuan (APP) 0.593 yang berarti bahwa variable *knowledge-oriented leadership* (KOL) sebesar 59.3%, sedangkan sisanya sebesar 41.7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai *R Square* kinerja inovasi (KIN) sebesar 0.689 yang berarti bahwa variable kinerja inovasi (KIN) mampu dijelaskan oleh variabel proses manajemen pengetahuan dengan ketiga dimensi yang

diukur, yakni akuisisi pengetahuan (AKP), diseminasi pengetahuan (DSP), dan aplikasi pengetahuan (APP) sebesar 68.9%, sedangkan sisanya sebesar 31.1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan Tabel 7 menampilkan *t-statistics* dan *p-values* yang menunjukkan pengaruh antar variabel penelitian yang telah disebutkan.

PEMBAHASAN

Berdasarkan tinjauan komprehensif dari literatur yang relevan, penelitian ini mengusulkan model structural hubungan di antara sejumlah domain berbeda di dunia bisnis saat ini, yaitu *knowledge-oriented leadership*, proses manajemen pengetahuan dan kinerja inovasi. Intinya, studi ini berhasil untuk menyelidiki dan memperjelas peran *knowledge-oriented leadership* dan mediasi proses manajemen pengetahuan dalam meningkatkan inovasi kinerja. Persepsi karyawan perusahaan manufaktur di Tangerang Indonesia menjadi sumber informasi telah berhasil menguji hipotesis dan model yang digunakan dalam penelitian. Hasil penelitian ini memberikan sebuah bukti empiris bahwa *knowledge-oriented leadership* memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap proses manajemen pengetahuan. Dari perspektif teoritis, hasil penelitian ini memberikan bukti empiris tentang peran positif proses manajemen pengetahuan sebagai proses yang berpengaruh untuk meningkatkan kinerja inovasi perusahaan manufaktur. Di sisi lain, dari perspektif manajerial, hasil penelitian ini memberikan gambaran pengambil keputusan di perusahaan manufaktur dengan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana praktik proses manajemen pengetahuan. Berdasarkan temuan logis dan masuk akal ini, manajer harus fokus pada pembentukan sistem di mana pengetahuan yang diperoleh dapat diakses dan diterapkan oleh departemen yang berbeda untuk meningkatkan kinerja inovasi. Proses memperoleh pengetahuan adalah salah satunya anteseden yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja inovasi. Oleh karena itu, perhatian harus diberikan membangun dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh pengetahuan dan memperbaruinya terus-menerus.

Demikian juga proses manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja inovasi. Hasil tersebut didukung oleh Darroch (2005) yang menganggap pengetahuan manajemen sebagai proses yang diperlukan untuk mencapai kinerja inovasi yang diinginkan. Analisis lebih lanjut yang dilakukan oleh penelitian ini menentukan ketiga proses manajemen pengetahuan (yaitu, *knowledge acquisition*, *knowledge dissemination*, dan *knowledge application*) berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi. Kesimpulan ini, sejalan dengan Hung et al. (2010) berpendapat bahwa *output* utama dari proses manajemen pengetahuan adalah pengetahuan, dan bahwa keluaran ini bukan yang ditargetkan akhir, melainkan, sebagai alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan yaitu meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan. Oleh karena itu, memberikan pengetahuan ini kepada orang yang tepat, pada waktu yang tepat, sehingga dia membuatnya keputusan yang tepat adalah alasan utama di balik peran penting manajemen pengetahuan dalam meningkatkan kinerja.

KESIMPULAN

Kinerja inovasi tampaknya menjadi salah satu indikator penting untuk meraih keberhasilan organisasi, yang berkelanjutan. Dalam hal ini, mendapatkan dan mengelola pengetahuan telah diakui sebagai salah satu persyaratan penting untuk memperkuat inovasi kinerja. Oleh karena itu, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui secara empiris tentang pengaruh *knowledge-oriented leadership* terhadap proses manajemen pengetahuan, serta pengaruh proses manajemen pengetahuan terhadap kinerja inovasi di industry manufaktur, dalam perspektif karyawan. Temuan studi ini menekankan bahwa kemampuan organisasi dalam menjalankan praktik *knowledge-oriented leadership* sangat berpengaruh untuk memperoleh pengetahuan dan memanfaatkannya, sebagai penentu utama kinerja inovasi. Oleh karena itu, temuan kami merekomendasikan praktik *knowledge-oriented leadership* yang efektif guna meningkatkan dan mempercepat proses manajemen pengetahuan. Demikian juga, merekomendasikan implementasi proses manajemen pengetahuan yang baik guna meningkatkan kinerja inovasi perusahaan. Kesimpulan yang diperoleh ini memiliki konsekuensi yang signifikan terhadap kebijakan manajemen perusahaan manufaktur di Indonesia.

Tidak diragukan lagi, penelitian kali ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu disoroti. Pertama, penelitian ini memiliki hanya memeriksa hubungan langsung antara variabel yang diselidiki (yaitu, proses manajemen pengetahuan dan kinerja inovasi). Oleh karena itu, disarankan untuk memperpanjang penelitian ini dengan menyelidiki hubungan interaksi antara semua variabel lain yang

relevan, semisal hubungan pengaruh variabel *knowledge-oriented leadership* terhadap kinerja inovasi, knowledge sharing, motivasi personal, dan seterusnya. Itu juga disarankan untuk memeriksa peran moderasi atau mediasi dari variabel terkait lainnya, seperti *organizational citizenship behavior* untuk memberikan gambaran lebih lanjut tentang masalah ini. Juga disarankan untuk menyelidiki hubungan antara proses manajemen pengetahuan dan aspek inovasi yang berbeda daripada menguji inovasi kinerja secara umum, yang akan membantu memperluas pemahaman kita tentang hubungan ini.

Mengingat studi ini fokus model relationship antara *knowledge-oriented leadership*, proses manajemen pengetahuan dan kinerja inovasi, untuk penelitian di masa depan, penulis merekomendasikan untuk mengakomodasi lebih banyak prediktor dan membandingkan kemampuan penjelasan mereka dengan yang dinilai dalam penelitian ini. Penelitian berikutnya juga dapat mencoba untuk memperbaiki kekurangan studi ini dengan memasukkan lebih banyak variabel kontrol (misalnya, perbedaan anggota dalam jenis kelamin, ragam generasi X, Y, Z, dan seterusnya), bisa juga dengan mensurvei lebih banyak anggota tim di berbagai industri dan budaya yang berbeda.

REFERENSI

- Agistiawati, E., Asbari, M., Basuki, S., Yuwono, T., & Chidir, G. (2020a). Exploring the Impact of Knowledge Sharing and Organizational Culture on Teacher Innovation Capability. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 62–77.
- Agistiawati, E., Asbari, M., Basuki, S., Yuwono, T., & Chidir, G. (2020b). Exploring the Impact of Knowledge Sharing and Organizational Culture on Teacher Innovation Capability. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 62–77. <http://www.ijmsjournal.org/volume3-issue3.html>
- Asbari, M. (2020). Is Transformational Leadership Suitable for Future Organizational Needs? *International Journal of Sociology, Policy and Law (Ijospl)*, 01(01), 51–55. <https://ijospl.org/index.php/ijospl/article/view/17>
- Asbari, M., Chi Hyun, C., Wijayanti, L. M., Imelda, D., & Purwanto, A. (2020a). Hard Skills Atau Soft Skills: Manakah Yang Lebih Penting Bagi Inovasi Guru. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 4(1), 1–20. https://www.researchgate.net/publication/339274657_HARD_SKILLS_ATAU_SOFT_SKILLS_MA_NAKAH_YANG_LEBIH_PENTING_BAGI_INOVASI_GURU
- Asbari, M., Fayzhall, M., Goestjahjanti, F. S., Winanti, Yuwono, T., Hutagalung, D., Basuki, S., Maesaroh, S., Mustofa, Chidir, G., Yani, A., & Purwanto, A. (2020). Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Kapasitas Inovasi Sekolah. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 6724–6748. <https://ummaspul.ejournal.id/EdupsyCouns/article/view/421>
- Asbari, M., Hyun, C. C., Wijayanti, L. M., Winanti, Fayzhall, M., & Putra, F. (2020b). Hard Skills Dan Soft Skills: Apa Membangun Inovasi Guru Sekolah Islam? *Journal EVALUASI*, 4(1), 143. <https://doi.org/10.32478/evaluasi.v4i1.362>
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2020a). Pengaruh Aktivitas Berbagi Pengetahuan dan Mediasi Budaya terhadap Kemampuan Inovasi Guru. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 5(1), 324–334. <http://journal2.um.ac.id/index.php/jmsp/article/view/15253>
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2020b). Pengaruh Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Apa yang Dibutuhkan Pemimpin untuk Menjaga Kinerja. *Jurnal Ekonomika: Manajemen, Akuntansi, Dan Perbankan Syari'ah*, 9(2), 1–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.24903/je.v9i2.932>
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2021). Pengaruh Aktivitas Berbagi Pengetahuan dan Mediasi Budaya terhadap Kemampuan Inovasi Guru. *JMSP (Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan)*, 5(1), 324–334.
- Asbari, M., Prasetya, A. B., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2021). From Creativity to Innovation: The Role of Female Employees' Psychological Capital. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(02), 66–77. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/18>

- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021a). From Leadership to Innovation: Managing Employee Creativity. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 143–154.
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021b). From Leadership to Innovation: Managing Employee Creativity. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 143–154. <https://doi.org/https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.287>
- Asbari, M., Santoso, P. B., & Prasetya, A. B. (2020a). Elitical and Antidemocratic Transformational Leadership Critics: Is It Still Relevant? (A Literature Study). *International Journal of Sociology, Policy and Law (Ijospl)*, 01(01), 11–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.8888/ijospl.v1i1.10>
- Asbari, M., Santoso, P. B., & Prasetya, A. B. (2020b). Elitical And Antidemocratic Transformational Leadership Critics: Is It Still Relevant? (A Literature Study). *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL, POLICY AND LAW*, 1(1), 12–16.
- Asbari, M., Wijayanti, L., Hyun, C. C., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2020c). How to build innovation capability in the RAC industry to face industrial revolution 4.0? *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(6), 2008–2027. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I6/PR260192>
- Asbari, M., Wijayanti, L., Hyun, C. C., Purwanto, A., Santoso, P. B., Bernarto, I., Pramono, R., & Fayzhall, M. (2020d). The role of knowledge transfer and organizational learning to build innovation capability: Evidence from Indonesian automotive industry. *International Journal of Control and Automation*, 13(1), 319–333. <http://sersec.org/journals/index.php/IJCA/article/view/5732>
- Asbari, M., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., Purwanto, A., Santoso, B., & Article, H. (2019). Effect of Tacit and Explicit Knowledge Sharing on Teacher Innovation Capability. *Dinamika Pendidikan*, 14(2), 227–243. <https://doi.org/10.15294/dp.v14i2.22732>
- Basuki, S., Asbari, M., Purwanto, A., Agistiawati, E., Fayzhall, M., Rasyi Radita, F., Maesaroh, S., Wahyuni Asnaini, S., Chidir, G., Yani, A., Singgih, E., Nadhila Sudiyo, R., Sestri Goestjahjanti, F., Yuwono, T., & Hutagalung, D. (2020). Pengaruh Organizational Culture terhadap Teacher Innovation Capability dalam Perspektif Knowledge Sharing: Studi Kasus Jabodetabek. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 171–192. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/432>
- Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from Indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5495–5503. <http://sersec.org/journals/index.php/IJAST/article/view/6057>
- Carneiro, A. (2001). The role of intelligent resources in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*.
- Cavusgil, S. T., Calantone, R. J., & Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling* (E. Modern Methods for Business Research, In: G. A. Marcoulides (ed.)). Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of Knowledge Management*.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*.
- Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*.

- Dickel, D. G., & de Moura, G. L. (2016). Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(3), 211–220.
- Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*.
- Fayzhall, M., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Hutagalung, D., Maesaroh, S., Chidir, G., Goestjahjanti, F. S., & Andriyani, Y. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kapabilitas Inovasi Guru Dalam Perspektif Organizational Learning. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 64–91. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/413>
- Fikri, M. A. A., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y. A., Waruwu, H., Fauji, A., Shobihi, A. W., Singgih, E., Sudiyono, R. N., Agistiawati, E., & Dewi, W. R. (2020). A Mediation Role of Organizational Learning on Relationship of Hard Skills, Soft Skills, Innovation and Performance: Evidence at Islamic School. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 398–423. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/498>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- García-Álvarez, M. T. (2015). Analysis of the effects of ICTs in knowledge management and innovation: The case of Zara Group. *Computers in Human Behavior*, 51, 994–1002.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goestjahjanti, F. S., Asbari, M., Purwanto, A., Agistiawati, E., Fayzhall, M., Radita, F. R., Maesaroh, S., Asnaini, S. W., Chidir, G., Yani, A., Singgih, E., Sudiyono, R. N., Basuki, S., Yuwono, T., Hutagalung, D., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). Pengaruh Organizational Learning Terhadap Peningkatan Hard Skills, Soft Skills Dan Inovasi Guru. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 87–97. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/436>
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hair, Joe F, Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. saGe publications.
- Hung, R. Y.-Y., Lien, B. Y.-H., Fang, S.-C., & McLean, G. N. (2010). Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management. *Total Quality Management*, 21(4), 425–438.
- Hutagalung, D., Sopa, A., Asbari, M., Cahyono, Y., Maesaroh, S., & Chidir, G. (2020). Influence of Soft Skills, Hard Skills and Organization Learning on Teachers' Performance through Innovation Capability as Mediator. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 54–66.

- Kamar, K., Novitasari, D., Asbari, M., Winanti, W., & Goestjahjanti, F. S. (2020). Enhancing Employee Performance During the Covid-19 Pandemic: the Role of Readiness for Change Mentality. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 11(2), 154–166.
- Mabey, C., Kulich, C., & Lorenzi-Cioldi, F. (2012). Knowledge leadership in global scientific research. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2450–2467.
- Martín-de Castro, G. (2015). Knowledge management and innovation in knowledge-based and high-tech industrial markets: The role of openness and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 47, 143–146.
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 84–99. <https://ejurnal.lppmunsera.org/index.php/JM/article/view/2371>
- Novitasari, D., Asbari, M., & Sasono, I. (2021). Analisis Pengaruh Religiusitas dan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Kerja: Studi Kasus pada Karyawan Industri Manufaktur. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 117–130.
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., & Farhan, M. (2020). The Role of Religiosity, Leadership Style, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior Mediation on Woman Teachers' Performance. *Solid State Technology*, 63(6), 2953–2967. <http://solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/3380>
- Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., & Asbari, M. (2020). The Role of Readiness to Change between Transformational Leadership and Performance: Evidence from a Hospital during Covid-19 Pandemic. *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 9(1), 37–56.
- Novitasari, D., Kumoro, D. F. C., Yuwono, T., & Asbari, M. (2020). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital? *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(5), 27–42. <https://www.ijmsjournal.org/volume3-issue5.html>
- Novitasari, D., Yuwono, T., Cahyono, Y., Asbari, M., Sajudin, M., Radita, F. R., & Asnaini, S. W. (2020). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Indonesian Teachers' Performance during Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*, 63(6), 2927–2952.
- Nugroho, Y. A., Putra, F., Novitasari, D., Asbari, M., & Purwanto, A. (2021). Developing Innovation Capability: Between Individual and Organizational Factors. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 01(01), 74–88. <https://doi.org/https://doi.org/10.5555/ijosmas.v1i1.9>
- Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review*.
- Ooi, K.-B. (2009). TQM and knowledge management: Literature review and proposed framework. *African Journal of Business Management*, 3(11), 633–643.
- Prajogo, D. I., & Hong, S. W. (2008). The effect of TQM on performance in R&D environments: A perspective from South Korean firms. *Technovation*, 28(12), 855–863.
- Prameswari, M., Asbari, M., Purwanto, A., Ong, F., Kusumaningsih, S. W., Mustikasiwi, A., Chidir, G., Winanti, & Sopa, A. (2020). The impacts of leadership and organizational culture on performance in Indonesian public health: The mediating effects of innovative work behavior. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 216–227. <http://sersc.org/journals/index.php/IJCA/article/view/7630>
- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of Psychological Capital and Authentic Leadership on Innovation Work Behavior. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(01), 1–13. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/4>

- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Mayesti Wijayanti, L., & Chi Hyun, C. (2020). Effect of Transformational and Transactional Leadership Style on Public Health Centre Performance. *Journal of Researh in Business, Economics, and Education*, 2(1), 304–314. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., Choi, &, & Hyun, C. (2020). The Impacts of Leadership and Culture on Work Performance in Service Company and Innovative Work Behavior As Mediating Effects. *Journal of Researh in Business, Economics, and Education*, 2(1), 283–291. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Putra, A. S., Novitasari, D., Asbari, M., Purwanto, A., Iskandar, J., Hutagalung, D., & Cahyono, Y. (2020). Examine Relationship of Soft Skills, Hard Skills, Innovation and Performance: the Mediation Effect of Organizational Learning. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 27–43. [http://www.ijmsjournal.org/2020/volume-3 issue-3/ijms-v3i3p104.pdf](http://www.ijmsjournal.org/2020/volume-3%20issue-3/ijms-v3i3p104.pdf)
- Putra, A. S., Waruwu, H., Asbari, M., Novitasari, D., & Purwanto, A. (2021). Leadership in the Innovation Era: Transactional or Transformational Style ? *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 01(01), 89–96. <https://doi.org/https://doi.org/10.5555/ijosmas.v1i1.10>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair Jr, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105–115.
- Singgih, E., Iskandar, J., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Anwar, R., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance. *Solid State Technology*, 63(2s), 293–314. <http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/1556>
- Sudiyono, R. N., Goestjahjanti, F. S., Asbari, M., Fayzhall, M., Yani, A., Winanti, Yuwono, T., Nurasih, Yulia, Y., Singgih, E., & Chidir, G. (2020). Meningkatkan Komitmen dan Kinerja Dosen : Apa Peran Manajemen Perguruan Tinggi ? *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 337–352. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/489/283>
- Suprapti, Asbari, M., Cahyono, Y., & Mufid, A. (2020). Leadership Style, Organizational Culture and Innovative Behavior on Public Health Center Performance During Pandemic Covid-19. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i2>
- Sutardi, D., Novitasari, D., Asbari, M., Silitonga, N., Nugroho, Y. A., Hutagalung, D., Mustofa, Chidir, G., Basuki, S., & Yuwono, T. (2020). Pengaruh Work-Family Conflict, Stres Kerja dan Social Support terhadap Kepuasan Kerja: Studi Kasus pada Guru Wanita di Tangerang. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 482–498. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/513>
- Waruwu, H., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y. A., Fikri, M. A. A., Fauji, A., Shobihi, A. W. I., Hulu, P., Sudiyono, R. N., Agistiawati, E., & Dewi, W. R. (2020). The Role of Transformational Leadership, Organizational Learning and Structure on Innovation Capacity: Evidence from Indonesian Private Schools. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 378–397. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/499>
- Yusr, M. M., Mokhtar, S. S. M., Othman, A. R., & Sulaiman, Y. (2017). Does interaction between TQM practices and knowledge management processes enhance the innovation performance? *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Zaman, M. N., Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Setiawan, T., & Asbari, M. (2020). Effect of Readiness to Change and Effectiveness of Transformational Leadership on Workers ' Performance during Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*, 63(1s), 185–200. <http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/708>

Zhang, X., Zhang, Y., Sun, Y., Lytras, M., Ordonez de Pablos, P., & He, W. (2018). Exploring the effect of transformational leadership on individual creativity in e-learning: a perspective of social exchange theory. *Studies in Higher Education*, 43(11), 1964–1978.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1296824>