



Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan Volume 3 Nomor 4 Tahun 2021 Halm 1245 - 1260

## EDUKATIF: JURNAL ILMU PENDIDIKAN

Research & Learning in Education

<https://edukatif.org/index.php/edukatif/index>



### Kinerja Inovasi di Era Revolusi Industri 4.0: Analisis *Knowledge-Oriented Leadership* dan Kapabilitas Manajemen Pengetahuan

Dewiana Novitasari<sup>1✉</sup>, Dhaniel Hutagalung<sup>2</sup>, Lala Hucadinota Ainul Amri<sup>3</sup>, Multi Nadeak<sup>4</sup>, Masduki Asbari<sup>5</sup>

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan, Indonesia<sup>1,2</sup>

Politeknik Negeri Media Kreatif, Indonesia<sup>3</sup>

Sekolah Tinggi Teknologi Bandung, Indonesia<sup>4</sup>

STMIK Insan Pembangunan, Indonesia<sup>5</sup>

E-mail : [dhewiediosa@yahoo.co.id](mailto:dhewiediosa@yahoo.co.id)<sup>1</sup>, [dhanielhutagalung@gmail.com](mailto:dhanielhutagalung@gmail.com)<sup>2</sup>, [lalahuca@polimedia.ac.id](mailto:lalahuca@polimedia.ac.id)<sup>3</sup>, [multnadeak28@gmail.com](mailto:multnadeak28@gmail.com)<sup>4</sup>, [kangmasduki.ssi@gmail.com](mailto:kangmasduki.ssi@gmail.com)<sup>5</sup>

#### Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah menyelidiki praktik dan efek *knowledge-oriented leadership* terhadap kinerja inovasi di industri manufaktur, dengan mediasi kapabilitas manajemen pengetahuan. Pendekatan *Partial Least Square (PLS)* digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dari 170 karyawan salah satu perusahaan manufaktur di Tangerang Indonesia. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa *knowledge-oriented leadership* memberi pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kapabilitas manajemen pengetahuan, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi organisasi. Walaupun demikian, *knowledge-oriented leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi organisasi melalui kapabilitas manajemen pengetahuan. Jadi kapabilitas manajemen pengetahuan berfungsi sebagai variabel mediator penuh. Dari perspektif teoritis, hasil penelitian ini memberikan bukti empiris tentang peran positif kapabilitas manajemen pengetahuan sebagai faktor 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 meningkatkan kapabilitas manajemen pengetahuan dan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai di era pengetahuan saat ini.

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

#### Abstract

The purpose of this study was to investigate the practices and effects of *knowledge-oriented leadership* on innovation performance in the manufacturing industry, by mediating knowledge management capabilities. The *Partial Least Square (PLS)* approach was used to analyze data obtained from 170 employees of a manufacturing company in Tangerang, Indonesia. The results obtained indicate that *knowledge-oriented leadership* has a positive and significant effect on knowledge management capabilities, but does not have a significant effect on organizational innovation performance. However, *knowledge-oriented leadership* has a positive and significant effect on organizational innovation performance through knowledge management capabilities. So knowledge management capability serves as a full mediator variable. From a theoretical perspective, the results of this study provide empirical evidence about the positive role of knowledge management capabilities as an influencing factor in improving the innovation performance of manufacturing companies. Meanwhile, from a managerial perspective, the results of this study provide an overview of decision makers in manufacturing companies with a better understanding of how to improve knowledge management capabilities and apply appropriate leadership styles in today's knowledge era.

**Keywords:** Innovation performance, knowledge management capability, *knowledge-oriented leadership*.

Copyright (c) 2021 Dewiana Novitasari, Dhaniel Hutagalung, Lala Hucadinota Ainul Amri, Multi Nadeak, Masduki Asbari

✉ Corresponding author

Email : [dhewiediosa@yahoo.co.id](mailto:dhewiediosa@yahoo.co.id)

DOI : <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i4.520>

ISSN 2656-8063 (Media Cetak)

ISSN 2656-8071 (Media Online)

## PENDAHULUAN

Inovasi merupakan faktor krusial 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, Goestjahjanti, et al., 2020; Novitasari, Yuwono, 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 organisasi dapat 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, Asbari, 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; Suprpti 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, karena pergeseran kepemimpinan dari era industri ke era pengetahuan (Asbari, 2020; Asbari, Santoso, et al., 2020a; Hutagalung, Asbari, et al., 2020; Jumiran et al., 2020; Maesaroh et al., 2020; Nuryanti et al., 2020), 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. Secara empiris, penelitian pengaruh kapabilitas manajemen pengetahuan terhadap kinerja inovasi juga masih belum massif, walaupun ada, variabel yang digunakan adalah variabel manajemen

pengetahuan secara umum (Hung et al., 2010). Oleh karena itu, meneliti kembali pengaruh kapabilitas 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 kapabilitas 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 kapabilitas manajemen pengetahuan?

Q2: Apakah kapabilitas manajemen pengetahuan mempengaruhi kinerja inovasi?

Q3: Apakah kapabilitas manajemen pengetahuan berperan sebagai mediator terhadap hubungan antara *knowledge-oriented leadership* dan 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. Kapabilitas manajemen pengetahuan, telah diakui melalui tiga proses seperti yang dikemukakan oleh Lin & Lee (2005) yaitu *knowledge acquisition*, *knowledge application*, dan *knowledge sharing*.

Untuk tujuan studi ini, *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 et al., 2021; Purwanto, Bernarto, Asbari, Mayesti Wijayanti, et al., 2020; 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.

Kapabilitas 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 sebagai berikut:

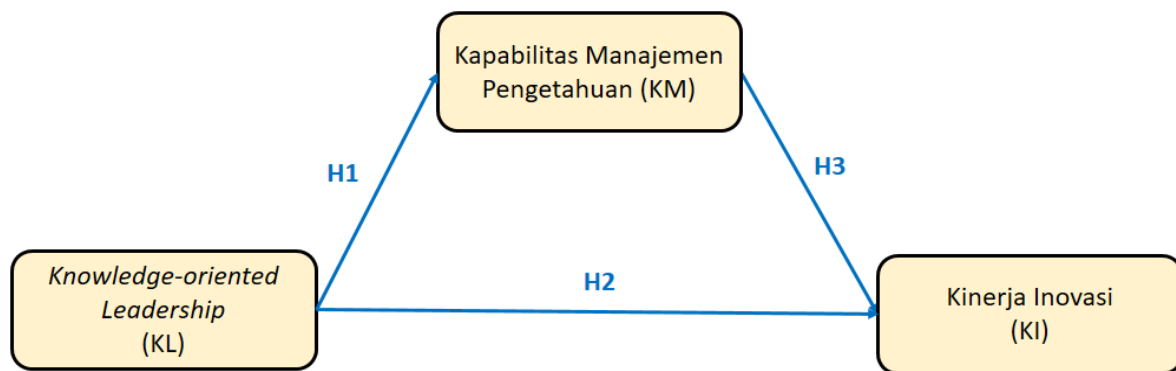
H1: *Knowledge-oriented leadership* berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas manajemen pengetahuan.

H2: *Knowledge-oriented leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi.

H3: Kapabilitas manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi.

H4: *Knowledge-oriented leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi melalui kapabilitas manajemen pengetahuan.

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



**Gambar 1.** Model Konseptual Penelitian

## METODE PENELITIAN

### Pengukuran 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 (KL1-KL6) dari Donate & de Pablo (2015). Kinerja inovasi diukur dengan menggunakan tujuh item (KI1-KI7) dari Cavusgil et al. (2003) dan Prajogo & Hong (2008), serta telah divalidasi oleh (Yusr et al., 2017). Sedangkan untuk mengukur kapabilitas manajemen pengetahuan (KM) dalam organisasi, tiga belas item diadaptasi dari Lin & Lee (2005). Ketiga belas item tersebut didistribusikan ke dalam tiga dimensi seperti yang dikemukakan oleh Lin & Lee (2005), yakni dimensi akuisisi pengetahuan sebanyak 4 item (AKU1-AKU4), dimensi aplikasi pengetahuan sebanyak 5 item (APL1-APL5), dan dimensi berbagi pengetahuan sebanyak 4 item (BP1-BP4). 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 ada beberapa item yang tidak valid (yakni: AKU2, APL1, dan APL3) sehingga perlu dikeluarkan dari model. Sedangkan model baru bisa dilihat pada Gambar 2.

### 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 sosial 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 *Smart PLS* 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	Referensi
<b>Knowledge-oriented Leadership (KL)</b>		Donate & de Pablo (2015)
KL1	Kepemimpinan telah menciptakan lingkungan yang mendukung perilaku karyawan dan kerja tim yang bertanggung jawab.	
KL2	Manajer terbiasa mengambil peran sebagai pemimpin pengetahuan, terutama ditandai dengan keterbukaan, toleransi terhadap kesalahan, dan mediasi untuk pencapaian tujuan perusahaan.	
KL3	Manajer mendorong pembelajaran dari pengalaman, menoleransi kesalahan sampai titik tertentu.	
KL4	Manajer berperilaku sebagai penasihat, dan kontrol hanyalah pada penilaian dari pencapaian tujuan.	
KL5	Manajer mempromosikan perolehan pengetahuan eksternal.	
KL6	Manajer memberi penghargaan kepada karyawan yang berbagi dan menerapkan pengetahuan mereka.	
<b>Kapabilitas Manajemen Pengetahuan (KM)</b>		Lin & Lee (2005)
<b>Akuisisi Pengetahuan:</b>		
AKU1	Perusahaan kami memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan <i>supplier</i> .	
AKU2	Perusahaan kami memiliki proses untuk menghasilkan pengetahuan baru berdasarkan pengetahuan yang sudah ada.	
AKU3	Perusahaan kami memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan pelanggan.	
AKU4	Perusahaan kami memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang pengembangan produk / layanan baru.	
<b>Aplikasi Pengetahuan:</b>		
APL1	Perusahaan kami memiliki proses untuk mengintegrasikan berbagai sumber dan jenis pengetahuan.	
APL2	Perusahaan kami memiliki proses untuk mentransfer pengetahuan organisasi kepada karyawan.	
APL3	Perusahaan kami memiliki proses untuk menyaring pengetahuan.	
APL4	Perusahaan kami Memiliki proses untuk menerapkan pengetahuan berbasis pengalaman.	
APL5	Perusahaan kami memiliki proses penerapan pengetahuan untuk memecahkan masalah baru.	
<b>Berbagi Pengetahuan:</b>		
BP1	Perusahaan kami memiliki proses untuk mendistribusikan pengetahuan ke seluruh organisasi.	
BP2	Perusahaan kami memiliki proses untuk mendistribusikan pengetahuan di antara mitra bisnis kami.	
BP3	Perusahaan kami memiliki sistem penghargaan standar untuk berbagi pengetahuan.	
BP4	Perusahaan kami merancang proses untuk memfasilitasi berbagi	

pengetahuan melintasi batas-batas fungsional.

<b>Kinerja Inovasi (KI)</b>	Cavusgil et al. (2003) dan Prajogo & Hong (2008)
KI1 Jumlah pengenalan produk baru kami cukup tinggi dibandingkan dengan pesaing lain	
KI2 Dibandingkan kompetitor lain, perusahaan kami lebih cepat dalam menghadirkan produk yang baru ke pasar	
KI3 Perusahaan kami mendorong ide-ide baru yang dihadirkan untuk mengembangkan kinerja	
KI4 Pengenalan produk baru kami telah meningkat selama 5 tahun terakhir	
KI5 Perusahaan kami mengubah metode produksi dengan kecepatan tinggi dibandingkan dengan yang lain pesaing	
KI6 Daya saing teknologi perusahaan kami tinggi	
KI7 Selama lima tahun terakhir, perusahaan kami telah mengembangkan banyak pendekatan manajemen baru	

## HASIL DAN PEMBAHASAN

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%).

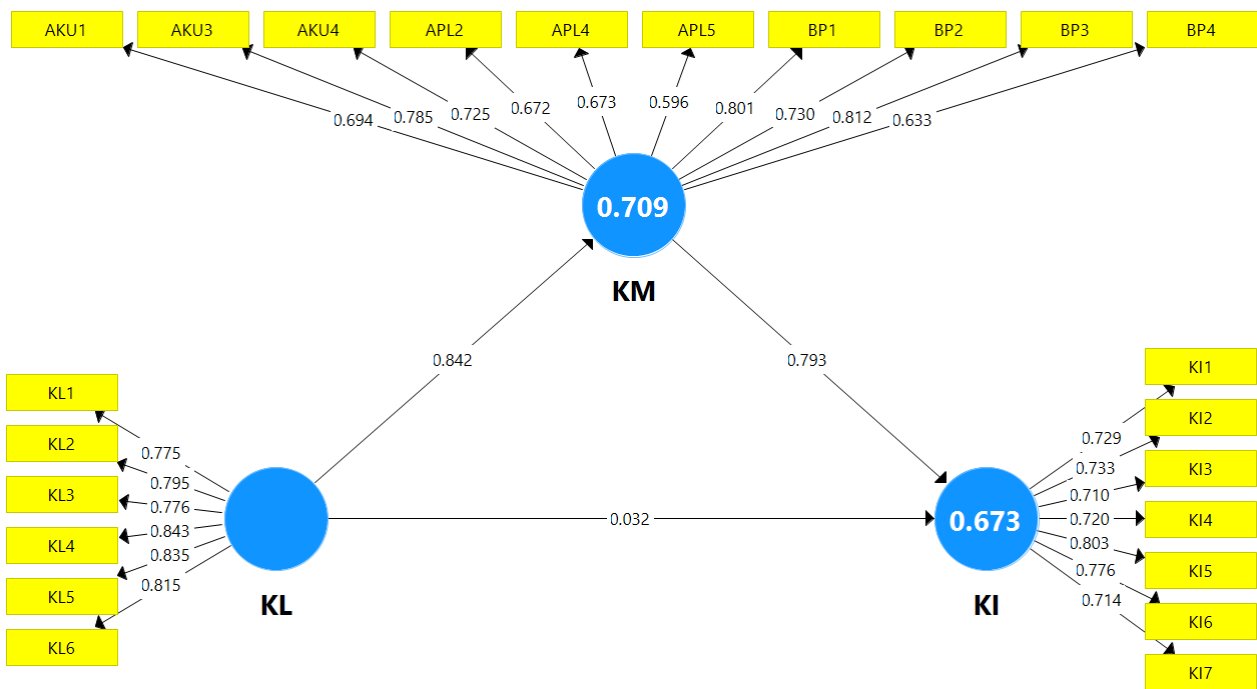
**Table 2.** Deskripsi Sampel

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 konstruknya. Pada sebagian besar referensi, bobot faktor sebesar 0.5 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten (Chin, 1998; Ghazali, 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
Knowledge-oriented Leadership (KL)	KL1	0.775	0.893	0.918	0.651
	KL2	0.795			
	KL3	0.776			
	KL4	0.843			
	KL5	0.835			
	KL6	0.815			
Kapabilitas Manajemen Pengetahuan (KM)	AKU1	0.694	0.893	0.912	0.512
	AKU3	0.785			
	AKU4	0.725			
	APL2	0.672			
	APL4	0.673			
	APL5	0.596			
	BP1	0.801			
	BP2	0.730			
	BP3	0.812			
	BP4	0.633			

Kinerja Inovasi (KI)	KI1	0.729	0.863	0.895	0.550
	KI2	0.733			
	KI3	0.710			
	KI4	0.720			
	KI5	0.803			
	KI6	0.776			
	KI7	0.714			

**Tabel 4.** Discriminant Validity

Variabel	KI	KL	KM
Kinerja Inovasi (KI)	<b>0.741</b>		
<i>Knowledge-oriented Leadership</i> (KL)	0.700	<b>0.807</b>	
Kapabilitas Manajemen Pengetahuan (KM)	0.620	0.642	<b>0.715</b>

**Tabel 5.** Collinearity Statistics (VIF)

Variabel	KI	KL	KM
Kinerja Inovasi (KI)			
<i>Knowledge-oriented Leadership</i> (KL)	3.440		1.000
Kapabilitas Manajemen Pengetahuan (KM)	3.440		

*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 *knowledge-oriented leadership* terhadap kinerja inovasi dengan melalui kapabilitas manajemen pengetahuan sebagai variabel 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
Kinerja Inovasi (KI)	0.673	0.669
Kapabilitas Manajemen Pengetahuan (KM)	0.709	0.708

**Tabel 7.** Hypotheses Testing

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	P-Values	Decision
H1	KL -> KM	0.842	0.027	31.446	0.000	Didukung
H2	KL -> KI	0.032	0.081	0.401	0.688	Tidak Didukung
H3	KM -> KI	0.793	0.070	11.397	0.000	Didukung
H4	KL -> KM -> KI	0.668	0.061	10.882	0.000	Didukung

Berdasarkan Tabel 6 di atas, nilai *R Square* kapabilitas manajemen pengetahuan (KM) sebesar 0.709 yang berarti bahwa variabel kapabilitas manajemen pengetahuan (KM) mampu dijelaskan oleh variable *knowledge-oriented leadership* (KL) sebesar 70.9%, sedangkan sisanya sebesar 29.1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan nilai *R Square* kinerja inovasi (KI) sebesar 0.673 yang berarti bahwa variable kinerja inovasi (KI) mampu dijelaskan oleh *knowledge-oriented leadership* (KL) dan variabel kapabilitas manajemen pengetahuan (KM) sebesar 67.3%, sedangkan sisanya sebesar 32.7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan Tabel 7 menampilkan *t-statistics* dan *p-values* yang menunjukkan pengaruh antar variable penelitian yang telah disebutkan.

Berdasarkan tinjauan komprehensif dari literatur yang relevan, penelitian ini mengusulkan model *structural* hubungan di antara sejumlah domain berbeda di di industri manufaktur saat ini, yaitu *knowledge-oriented leadership*, kapabilitas manajemen pengetahuan dan kinerja inovasi. Intinya, studi ini berhasil untuk menyelidiki dan memperjelas peran *knowledge-oriented leadership* dan mediasi kapabilitas 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 kapabilitas manajemen pengetahuan (**H1 terbukti/didukung**). Tetapi, menariknya, studi ini juga menemukan fakta bahwa *knowledge-oriented leadership* justru tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi organisasi (**H2 tidak terbukti/tidak didukung**). Dari perspektif teoritis, hasil penelitian ini menguatkan bukti empiris tentang peran positif gaya kepemimpinan *knowledge-oriented leadership* terhadap manajemen pengetahuan. Temuan ini secara umum sejalan dengan temuan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Asbari, Purba, et al. (2021c), (2021b); Asbari & Prasetya (2021); Johan et al. (2021); Novitasari, Haque, et al. (2021); Novitasari, Supriatna, et al. (2021); Novitasari & Asbari (2021). Sedangkan temuan unik studi ini tentang ketiadaan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja inovasi, memang berbeda dengan temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Novitasari, Kumoro, et al. (2020); Purwanto, Bernarto, Asbari, Wijayanti, et al. (2020); Putra et al. (2021); Suprpti et al. (2020); Waruwu et al. (2020).

Studi ini juga menemukan bukti bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja inovasi (H3 terbukti/didukung). 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 kapabilitas manajemen pengetahuan (yaitu, akuisisi pengetahuan, aplikasi pengetahuan, dan berbagi pengetahuan) berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi. Kesimpulan ini, sejalan dengan Hung et al. (2010) berpendapat bahwa *output* utama dari kapabilitas 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.

Dalam perspektif teoritis, temuan studi ini memperkuat *the body of knowledge*, khususnya teori kepemimpinan yang telah banyak diungkap oleh peneliti sebelumnya bahwa kepemimpinan mempengaruhi kapabilitas manajemen pengetahuan. Hanya saja, temuan spesifik penelitian ini adalah bahwa gaya kepemimpinan *knowledge-oriented leadership* tidak mempengaruhi kinerja inovasi organisasi secara langsung, tetapi berpengaruh secara tidak langsung melalui mediasi kapabilitas manajemen pengetahuan. Tentu hasil penelitian ini perlu ditindaklanjuti dengan penelitian-penelitian berikutnya dalam sample yang lebih luas dan lebih beragam, untuk mendapatkan kesimpulan yang lebih mapan.

Di sisi lain, dari perspektif manajerial, hasil penelitian ini memberikan gambaran pengambil keputusan di perusahaan manufaktur dengan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana praktik kepemimpinan dan tempat kerja dan bagaimana upaya meningkatkan kapabilitas 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.

Tidak diragukan lagi, penelitian kali ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu disoroti. Pertama, penelitian ini memiliki hanya memeriksa hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel yang diselidiki (yaitu, *knowledge-oriented leadership*, kapabilitas manajemen pengetahuan dan kinerja inovasi). Oleh karena itu, disarankan untuk memperpanjang penelitian ini dengan menyelidiki hubungan interaksi antara variabel-variabel lain yang relevan, semisal hubungan pengaruh variabel *knowledge-oriented leadership* terhadap kinerja keuangan, *knowledge infrastructure*, motivasi personal, dan seterusnya. Disarankan juga 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 kapabilitas manajemen pengetahuan dan aspek inovasi yang berbeda daripada menguji kinerja inovasi secara umum, yang akan membantu memperluas pemahaman kita tentang hubungan ini. Mengingat studi ini fokus model relationship antara *knowledge-oriented leadership*, kapabilitas 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.

- 1255 *Kinerja Inovasi di Era Revolusi Industri 4.0: Analisis Knowledge-Oriented Leadership dan Kapabilitas Manajemen Pengetahuan – Dewiana Novitasari, Dhaniel Hutagalung, Lala Hucadinota Ainul Amri, Multi Nadeak, Masduki Asbari*  
DOI: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i4.520>

## KESIMPULAN

Sebagaimana telah dinyatakan sebelumnya bahwa tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui secara empiris tentang pengaruh *knowledge-oriented leadership* terhadap kinerja inovasi di industri manufaktur, baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui mediasi kapabilitas manajemen pengetahuan, dalam perspektif karyawan. Temuan studi ini membuka kesadaran manajemen perusahaan, bahwa praktik gaya kepemimpinan *knowledge-oriented leadership* yang diterapkan di dalam organisasi, tidak serta merta mampu meningkatkan kinerja inovasi organisasi. Hasil studi ini mengajarkan pelaku industri manufaktur, bahwa ada syarat yang tak kalah penting untuk meningkatkan kinerja inovasi organisasi, yakni kapabilitas manajemen pengetahuan, yaitu kemampuan organisasi dalam mengakuisisi, mengaplikasikan dan membagikan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap individu karyawan untuk menjadi milik perusahaan yang bisa dikelola dan diberdayakan. Temuan spesifik dari studi ini akan menambah sumbangsih penting, baik secara teoritis, maupun secara praksis di dunia industri manufaktur, khususnya di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- 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. *Edumaspol - Jurnal Pendidikan*, 4(1), 1–20. [https://www.researchgate.net/publication/339274657\\_HARD\\_SKILLS\\_ATAU\\_SOFT\\_SKILLS\\_MANAKAH\\_YANG\\_LEBIH\\_PENTING\\_BAGI\\_INOVASI\\_GURU](https://www.researchgate.net/publication/339274657_HARD_SKILLS_ATAU_SOFT_SKILLS_MANAKAH_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.

- 1256 *Kinerja Inovasi si Era Revolusi Industri 4.0: Analisis Knowledge-Oriented Leadership dan Kapabilitas Manajemen Pengetahuan – Dewiana Novitasari , Dhaniel Hutagalung, Lala Hucadinota Ainul Amri, Multi Nadeak, Masduki Asbari*  
DOI: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i4.520>
- Asbari, M., & Prasetya, A. B. (2021). Managerial Coaching: Rahasia Membangun Kinerja, Komitmen Tim dan Modal Psikologis Guru. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 5(1), 490–506. <https://ummaspul.ejournal.id/maspuljr/article/view/1248>
- 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., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021c). Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71.
- 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 Sudyono, 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.ejournal.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.

- 1257 *Kinerja Inovasi di Era Revolusi Industri 4.0: Analisis Knowledge-Oriented Leadership dan Kapabilitas Manajemen Pengetahuan – Dewiana Novitasari, Dhaniel Hutagalung, Lala Hucadinota Ainul Amri, Multi Nadeak, Masduki Asbari*  
DOI: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i4.520>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- 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>
- 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.

- 1258 *Kinerja Inovasi di Era Revolusi Industri 4.0: Analisis Knowledge-Oriented Leadership dan Kapabilitas Manajemen Pengetahuan – Dewiana Novitasari, Dhaniel Hutagalung, Lala Hucadinota Ainul Amri, Multi Nadeak, Masduki Asbari*  
DOI: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i4.520>
- Hutagalung, D., Asbari, M., Fayzhall, M., Ariyanto, E., Agistiawati, E., Sudiyono, R. N., Waruwu, H., Goestjahjanti, F. S., Winanti, & Yuwono, T. (2020). Peran Religiusitas, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Mediasi Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Guru. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 311–326. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/483>
- 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.
- Johan, M., Budiadnyana, G. N., Admiral, Asbari, M., & Novitasari, D. (2021). Kepemimpinan Karismatik dalam Perspektif Karyawan UMKM: dari Motivasi Intrinsik hingga Tacit Knowledge Sharing. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 5(1), 598–613. <https://ummaspul.e-journal.id/maspuljr/article/view/1303>
- Jumiran, Novitasari, D., Nugroho, Y. A., Sutardi, D., Sasono, I., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional: Studi Kasus pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 600–621. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/555>
- 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.
- Lin, H. F., & Lee, G. G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. *Management Decision*, 43(2), 171–188. <https://doi.org/10.1108/00251740510581902>
- 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.
- Maesaroh, S., Asbari, M., Hutagalung, D., Agistiawati, E., Basuki, S., Radita, F. R., Nurashiah, Yulia, Y., Singgih, E., & Chidir, G. (2020). Pengaruh Religiusitas dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru melalui Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 276–290. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/473>
- 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. (2021). Leaders Coaching di Sekolah: Apa Perannya terhadap Kinerja Guru? *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 5(1), 580–597. <https://ummaspul.e-journal.id/maspuljr/article/view/1299>
- 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., Haque, M. G., Supriatna, H., Asbari, M., & Purwanto, A. (2021). Understanding the Links

1259 *Kinerja Inovasi si Era Revolusi Industri 4.0: Analisis Knowledge-Oriented Leadership dan Kapabilitas Manajemen Pengetahuan – Dewiana Novitasari , Dhaniel Hutagalung, Lala Hucadinota Ainul Amri, Multi Nadeak, Masduki Asbari*  
DOI: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i4.520>

between Charismatic Leadership, Intrinsic Motivation and Tacit Knowledge Sharing among MSME Employees. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(03), 1–13. <https://www.ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/29>

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., Supriatna, H., Asbari, M., Nugroho, Y. A., & Nadeak, M. (2021). Exploring the Impact of Trust in Leader and Knowledge Sharing on Employee Innovation. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(03), 47–62. <https://www.ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/30>

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>

Nuryanti, Y., Novitasari, D., Nugroho, Y. A., Fauji, A., Gazali, & Asbari, M. (2020). Meningkatkan Komitmen Organisasional Dosen: Analisis Pengaruh Kepemimpinan Perguruan Tinggi dan Kepuasan Intrinsik & Ekstrinsik Dosen. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 561–581. <https://ummaspul.e-journal.id/EdupsyCouns/article/view/551>

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://sersec.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 Research 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 Research 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

- 1260 *Kinerja Inovasi di Era Revolusi Industri 4.0: Analisis Knowledge-Oriented Leadership dan Kapabilitas Manajemen Pengetahuan – Dewiana Novitasari, Dhaniel Hutagalung, Lala Hucadinota Ainul Amri, Multi Nadeak, Masduki Asbari*  
DOI: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i4.520>
- 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>
- Roscoe, A. M., Lang, D., & Sheth, J. N. (1975). Follow-up Methods, Questionnaire Length, and Market Differences in Mail Surveys: In this experimental test, a telephone reminder produced the best response rate and questionnaire length had no effect on rate of return. *Journal of Marketing*, 39(2), 20–27.
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences [by] John T. Roscoe*.
- 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., Nurashah, 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>