

**PERAN *KNOWLEDGE ORIENTED LEADERSHIP* DAN
CLIMATE KNOWLEDGE SHARING DALAM
MENINGKATKAN *INNOVATION BEHAVIOR* BERBASIS
*KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR***

Tesis

Untuk memenuhi persyaratan mencapai derajat sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Zaenuri

NIM. 20401900062

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

TAHUN 2022

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

PERAN *KNOWLEDGE ORIENTED LEADERSHIP* DAN *CLIMATE KNOWLEDGE SHARING* DALAM MENINGKATKAN *INNOVATION BEHAVIOR* BERBASIS *KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR*

Disusun Oleh:

Zaenuri

20401900062

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Oktober 2021

Pembimbing,

جامعته سلطان ابوبوع الإسلامية
UNISSULA



Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D.

HALAMAN PENGESAHAN

**PERAN KNOWLEDGE ORIENTED LEADERSHIP DAN CLIMATE
KNOWLEDGE SHARING DALAM MENINGKATKAN INNOVATION
BEHAVIOR BERBASIS KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR**

Disusun Oleh :
Zaenuri
20401900062

Telah dipertahankan di depan Penguji

Pada tanggal 03 Februari 2022

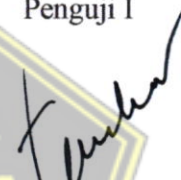
Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



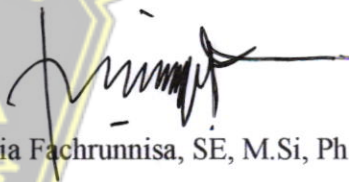
Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D

Penguji I



Prof. Dr. Hj. Taek Nurhayati, MM

Penguji II



Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Semarang, 03 Februari 2022



Prof. Dr. H. Heri Sulistyono, SE, M.Si
Ketua Program Studi Magister Manajemen

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Zaenuri
NIM : 20401900062
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:

***PERAN KNOWLEDGE ORIENTED LEADERSHIP DAN CLIMATE
KNOWLEDGE SHARING DALAM MENINGKATKAN INNOVATION
BEHAVIOR BERBASIS KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR***

merupakan hasil karya sendiri, bebas dari peniruan terhadap karya orang lain, kutipan pendapat dan tulisan orang lain dikutip sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah yang berlaku. Tesis yang penulis ajukan benar-benar asli dan belum pernah diajukan oleh orang lain untuk mendapatkan gelar akademik Magister Manajemen baik di Unissula maupun di perguruan tinggi lainnya. Tesis ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang dipublikasikan oleh orang lain, dan atau penulis sendiri secara tertulis telah mencantumkan dengan jelas nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka.

Saya bersedia menarik tesis yang telah diajukan, apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan dalam tesis ini terkandung ciri-ciri plagiat dan bentuk-bentuk peniruan lainnya yang dianggap melanggar peraturan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Semarang, 03 Februari 2022

Yang menyatakan,



Zaenuri

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Bacalah dengan (menyebut) Nama Tuhanmu yang menciptakan.”

(QS. Al-‘Alaq : 2);

“Sungguh, manusia berada dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan serta saling menasihati untuk kebenaran dan saling menasihati untuk kesabaran.”

(QS. Al-‘Ashr : 2-3);

“Sungguh, Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk sebaik-baiknya.”

(QS. At-Tin : 4);

“Ikatlah Ilmu dengan menulis.”

(Ali Bin Abi Thalib).

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rasa syukur kepada Allah SWT. atas limpahan rahmat-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini, saya persembahkan penelitian tesis ini kepada :

“Bapak dan ibu yang telah memberikan dukungan dan do’anya, Istriku dan anak-anakku semoga menjadi anak shalih-dan shalihah yang berbakti kepada orang tua dan segera bisa menjadi hafidz Qur’an, Saudaraku dan teman-temanku.”

ABSTRAK

Strategi peningkatan perilaku inovasi mempunyai peran penting dalam menciptakan peluang baru melalui inovasi. Sehingga dapat memastikan keberlanjutannya dalam mencapai keunggulan bersaing. Faktor-faktor yang perlu diketahui oleh sebuah organisasi dalam meningkatkan perilaku inovasi adalah kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan iklim berbagi pengetahuan. dua factor tersebut mempunyai peran penting dalam meningkatkan perilaku inovasi supaya karyawan lebih efektif untuk mencapai sasaran secara tepat. Penelitian ini bertujuan untuk membahas secara detail hubungan pengaruh setiap variabel dan indikator, serta menganalisis dan mendeskripsikan bagaimana meningkatkan perilaku inovasi melalui kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan iklim berbagi pengetahuan dengan variabel mediasi perilaku berbagi pengetahuan. Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga kependidikan sebuah perguruan tinggi di Kudus, Provinsi Jawa Tengah, Indonesia. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dengan jumlah responden sebesar 108, menggunakan kuesioner yang didistribusikan secara langsung untuk memperoleh data secara objektif sekaligus sebagai instrumen penelitian. Analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan model persamaan struktural serta analisis faktor dan analisis jalur untuk menguji hipotesis dan menilai efek mediasi dari variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovasi, namun tidak signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Sebaliknya iklim berbagi pengetahuan mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap perilaku inovasi dan signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. sedangkan perilaku berbagi pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku inovasi. Dengan demikian, ditemukan bahwa perilaku berbagi pengetahuan mampu menjadi variabel mediasi antara iklim berbagi pengetahuan terhadap perilaku inovasi.

Kata kunci : perilaku inovasi, perilaku berbagi pengetahuan, kepemimpinan berorientasi pengetahuan, iklim berbagi pengetahuan.

ABSTRACT

Strategies to increase innovation behavior have an important role in creating new opportunities through innovation. So that it can ensure its sustainability in achieving competitive advantage. The factors that need to be known by an organization in increasing innovation behavior are knowledge-oriented leadership and knowledge-sharing climate. These two factors have an important role in improving innovation behavior so that employees are more effective in achieving the right target. This study aims to discuss in detail the relationship between the influence of each variable and indicator, as well as to analyze and describe how to improve innovation behavior through knowledge-oriented leadership and knowledge-sharing climate with mediating variables of knowledge-sharing behavior. The population in this study was the education staff of a university in Kudus, Central Java Province, Indonesia. The sampling technique used purposive sampling technique with the number of respondents amounted to 108, using a questionnaire that was distributed directly to obtain data objectively as well as a research instrument. Data analysis used Partial Least Square (PLS) with a structural equation model as well as factor analysis and path analysis to test hypotheses and assess the mediating effect of the variables. The results showed that knowledge-oriented leadership had a significant effect on innovation behavior, but not on knowledge-sharing behavior. On the contrary, knowledge sharing climate has no significant effect on innovation behavior and significant on knowledge sharing behavior. while knowledge sharing behavior has a significant influence on innovation behavior. Thus, it was found that knowledge-sharing behavior was able to be a mediating variable between knowledge-sharing climate and innovation behavior.

Keywords : innovation behavior, knowledge sharing behavior, knowledge oriented leadership, knowledge sharing climate.

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Puji Syukur Alhamdulillah atas segala karunia dan hidayah Allah SWT, shalawat serta salam tetap tercurahkan kepada Baginda Nabi Muhammad SAW. Sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Peran *Knowledge Oriented Leadership* dan *Climate Knowledge Sharing* dalam Meningkatkan *Innovation Behavior* Berbasis *Knowledge Sharing Behavior*. Tesis ini disusun untuk melaksanakan penelitian guna memenuhi syarat meraih gelar S2 pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis dapat menyusun penelitian tesis ini, berkat dorongan, bimbingan arahan, serta dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Gunarto, SH., M.Hum selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Ibu Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus Dosen Penguji I.
3. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Ibu Prof. Dr. Hj. Tatiek Nurhayati, MM selaku Dosen Penguji II yang telah memberikan masukan dan saran terhadap tesis penulis supaya menjadi lebih baik.
5. Ibu Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing yang selalu memberikan arahan dan motivasinya kepada penulis.

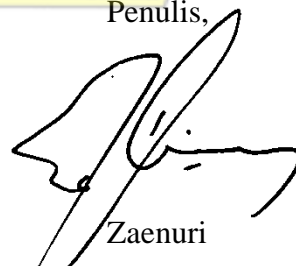
6. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat kepada penulis.
7. Istri dan anak-anakku yang senantiasa memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
8. Sahabat MM 67, terima kasih atas do'a dan motivasinya sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis.
9. Kepada semua pihak yang berkontribusi baik secara fisik maupun non fisik dalam menyelesaikan penelitian tesis ini yang tidak dapat penulis sebut satu persatu.

Penulis sadar sepenuhnya bahwa penelitian tesis ini masih terdapat kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun guna menyempurnakan penelitian ini. Demikian penulis ucapkan banyak terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 03 Februari 2022

Penulis,



Zaenuri

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II.....	8
KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1. Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan (<i>Knowledge Oriented Leadership</i>).....	8
2.2. Iklim Berbagi Pengetahuan (<i>Knowledge Sharing Climate</i>)	11
2.3. Perilaku Berbagi Pengetahuan (<i>Knowledge Sharing Behavior</i>).....	14
2.4. Perilaku Inovasi (<i>Innovation Behavior</i>)	16
2.5. Model Empirik Penelitian.....	18
BAB III.....	20
METODE PENELITIAN.....	20
3.1. Jenis Penelitian	20
3.2. Populasi dan Sampel.....	20
3.3. Sumber Data	21

3.4. Metode Pengumpulan Data	21
3.5. Variabel dan Indikator	22
3.6. Teknik Analisis Data	23
3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel	23
3.6.2. Analisis SEM dengan Metode Partial Least Square (PLS).....	25
BAB IV	32
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	32
4.1. Gambaran Umum Responden.....	32
4.2. Statistik Deskriptif.....	34
4.2.1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan (<i>Knowledge Oriented Leadership</i>).....	34
4.2.2. Deskripsi Variabel Iklim Berbagi Pengetahuan (<i>Knowledge Sharing Climate</i>)	36
4.2.3. Deskripsi Variabel Perilaku Berbagi Pengetahuan (<i>Knowledge Sharing Behavior</i>)	37
4.2.4. Deskripsi Variabel Perilaku Inovasi (<i>Innovation Behavior</i>).....	38
4.3. Hasil Analisis PLS (<i>Partial Least Square</i>).....	39
4.3.1. Hasil <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran)	40
4.3.1.1. Convergen Validity.....	40
4.3.1.2. Discriminant Validity	41
4.3.1.3. Construct Reliability	42
4.3.2. Hasil <i>Inner Model</i> (Model Struktural).....	43
4.4. Hasil Pengujian Hipotesis.....	47
4.4.1. <i>Knowledge Oriented Leadership</i> terhadap <i>Innovation Behavior</i>	47
4.4.2. <i>Knowledge Oriented Leadership</i> terhadap <i>Knowledge Sharing Behavior</i>	47
4.4.3. <i>Knowledge Sharing Climate</i> terhadap <i>Knowledge Sharing Behavior</i> .	48
4.4.4. <i>Knowledge Sharing Climate</i> terhadap <i>Innovation Behavior</i>	48
4.4.5. <i>Knowledge Sharing Behavior</i> terhadap <i>Innovation Behavior</i>	48
4.5 Hasil Uji Intervening	49
4.6. Pembahasan	50
4.6.1. Pengaruh <i>Knowledge Oriented Leadership</i> terhadap <i>Innovation Behavior</i>	50

4.6.2. Pengaruh <i>Knowledge Oriented Leadership</i> terhadap <i>Knowledge Sharing Behavior</i>	52
4.6.3. Pengaruh <i>Knowledge Sharing Climate</i> terhadap <i>Knowledge Sharing Behavior</i>	54
4.6.4. Pengaruh <i>Knowledge Sharing Climate</i> terhadap <i>Innovation Behavior</i>	56
4.6.5. Pengaruh <i>Knowledge Sharing Behavior</i> terhadap <i>Innovation Behavior</i>	57
4.7. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	59
4.7.1 <i>Knowledge Oriented Leadership</i> terhadap terhadap <i>Innovation Behavior</i> melalui <i>Knowledge Sharing Behavior</i>	59
4.7.2 <i>Knowledge Sharing Climate</i> terhadap <i>Innovation Behavior</i> melalui <i>Knowledge Sharing Behavior</i>	60
BAB V	62
PENUTUP	62
5.1. Simpulan.....	62
5.1.1. Simpulan Atas Masalah Penelitian	62
5.1.2. Simpulan hipotesis.....	63
5.2. Implikasi Teoritis dan Manajerial.....	65
5.2.1. Implikasi Teoritis.....	65
5.2.2. Implikasi Manajerial.....	66
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	68
5.4. Agenda Penelitian Mendatang	69
DAFTAR PUSTAKA	70

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Mahasiswa IAIN Kudus Tahun 2019 – 2021	5
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian	22
Tabel 3.2 Nilai Skor dan Kategori	25
Tabel 4.1 Profil Responden.....	32
Tabel 4.2 Statistik Deskriptif Variabel Knowledge Oriented Leadership	35
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Knowledge Sharing Climate.....	36
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Variabel Knowledge Sharing Behavior	38
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Variabel Innovation Behavior.....	39
Tabel 4.6 Loading Factor	40
Tabel 4.7 Discriminant Validity (Fornell Larcker Criterion).....	42
Tabel 4.8 Construct Reliability and Validity	43
Tabel 4.9 Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values, P-Values).....	44
Tabel 4.10 Hasil R Square	47
Tabel 4.11 Specific Indirect Effects (Mean, STDEV, T-Values, P-Values).....	49

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian	19
Gambar 4.1 Inner Model.....	45
Gambar 4.2 Outer Model	46



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Hasil PLS ALGORITHM dengan Smart PLS 3.2.9.....	78
Lampiran 2. Hasil BOOTSTRAPPING dengan Smart PLS 3.2.9.....	81
Lampiran 3. Kuesioner Penelitian.....	83



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era ekonomi global saat ini menjadikan dunia berada dalam genggaman, terlebih dalam era serba digital, sebuah perusahaan harus mampu berinovasi untuk meningkatkan produk dan kualitas pelayanannya. Kondisi tersebut mendorong persaingan bisnis global berlomba-lomba menyajikan inovasi yang dapat menarik minat pelanggan tanpa harus datang langsung ke lokasi, melainkan dengan sekali sentuh apa yang pelanggan inginkan sudah bisa dimiliki.

Perilaku Inovasi mengarahkan organisasi supaya mengembangkan inovasi secara terus-menerus untuk merespon lingkungan pasar yang terus berubah dan tidak bisa ditentukan. Oleh karena itu, kemampuan perusahaan untuk berinovasi adalah faktor terpenting untuk keunggulan kompetitif dalam kondisi pasar yang sangat bergejolak (Rajapathirana & Yan Hui: 2017). Para pemangku kepentingan menuntut para karyawan supaya lebih aktif dalam merespon perkembangan teknologi dan berinovasi tanpa batas supaya sebuah perusahaan memenangkan pasar melalui karyawan yang unggul dalam menciptakan terobosan inovasi.

Perilaku inovasi sekarang ini menjadi masalah utama bagi organisasi, karena persaingan global yang sangat ketat dan informasi yang tersedia dimana-mana menjadikan organisasi dihadapkan pada lingkungan yang dinamis. Sehingga permintaan pasar dan pelanggan harus dipenuhi dengan inovasi. Masalah inovasi merupakan kunci untuk pertumbuhan dan kelangsungan hidup sebuah perusahaan.

Maka upaya-upaya untuk meningkatkan produktifitas perusahaan melalui inovasi individu maupun kelompok semuanya tertumpu pada perilaku inovasi. Variabel yang mempengaruhi perilaku inovasi adalah berbagi pengetahuan. Jika di kalangan karyawan sering berbagi pengetahuan dengan rekan kerja, maka akan bermunculan ide-ide baru yang menanamkan perilaku pada individu.

Perilaku Berbagi Pengetahuan merupakan proses di mana seorang individu memberikan keahlian, wawasan, atau pemahamannya kepada individu lain sehingga penerima berpotensi memperoleh dan menggunakan pengetahuan untuk melakukan tugasnya dengan lebih baik, proses ini adalah bagian penting dari manajemen pengetahuan yang efektif (Bock & Kim, 2002; Markus, 2001; Wasko & Faraj, 2005). Berbagi pengetahuan adalah pertukaran pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan diam-diam dan eksplisit diantara karyawan sebagai bagian dari budaya interaksi sosial organisasi, sehingga organisasi menganggap berbagi pengetahuan sebagai sumber daya yang penting. Berbagi Pengetahuan merupakan kebijakan yang sangat efektif bagi perusahaan untuk mengurangi biaya produksi atau penyediaan layanan yang memberikan kontribusi pada keberhasilan organisasi. Berbagi pengetahuan mempunyai peran penting dalam membangun kesuksesan organisasi yang sering dianggap sebagai strategi bertahan hidup di era padat pengetahuan. Selain itu berbagi pengetahuan juga merupakan kreasi aktif karyawan berdasarkan pada kecerdasan individu yang terlihat dalam tugas, system, budaya organisasi yang kesemuanya ini sangat sulit ditiru (Al-Shaima: 2016). Berbagi pengetahuan juga dapat dianggap sebagai penawaran dan permintaan dari suatu pengetahuan baru. Pengetahuan kritis suatu organisasi dipegang oleh seorang

karyawan dan hanya dapat tersedia untuk organisasi selama karyawan bersedia untuk melepaskan dan membagikannya dengan organisasi (Riege, 2005).

Holub (2003) menunjukkan bahwa jika ada lebih banyak aktivitas berbagi pengetahuan di antara karyawan, kemungkinan besar karyawan akan memiliki kemampuan untuk berpikir dan menciptakan hal-hal baru. Berbagi pengetahuan adalah elemen kunci dalam praktek manajemen pengetahuan yang digunakan untuk membuat dan mempertahankan proses bisnis, dimana anggota saling berkolaborasi untuk memfasilitasi, memecahkan masalah dan mengembangkan ide-ide baru. Berbagi pengetahuan yang sukses akan memungkinkan organisasi meningkatkan perilaku inovasinya dalam merespon lingkungan pasar yang berubah. Beberapa variable yang mempengaruhi kegiatan berbagi pengetahuan adalah Pemimpin yang berorientasi pada pengetahuan dan iklim berbagi pengetahuan yang mendukung karyawan untuk berinovasi.

Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan merupakan pemimpin yang peduli dengan motivasi karyawan dan mempertimbangkan elemen mana yang dapat mendorong perilaku pengetahuan. Sifat kepemimpinan yang berkembang di era pengetahuan membutuhkan kombinasi gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan persyaratan industri yang padat pengetahuan (Sun dan Anderson, 2012). Oleh karena itu kontribusi Pemimpinan dalam mensukseskan perusahaan harus memberikan motivasi kepada karyawan supaya selalu mengedepankan pengetahuan mereka dalam menghadapi tantangan perusahaan di masa mendatang. Salah satunya adalah inovasi secara terus menerus melalui suasana berbagi

pengetahuan. Kemudian Variabel selanjutnya yang mempengaruhi berbagi pengetahuan adalah iklim berbagi pengetahuan.

Iklim Berbagi Pengetahuan didefinisikan sebagai suasana sebuah organisasi yang mempromosikan kegiatan berbagi pengetahuan (Hoegl, et. al. 2004). Sedangkan Kim & Sunyoung (2020) mendefinisikan iklim berbagi pengetahuan sebagai persepsi karyawan tentang iklim yang mendorong interaksi sosial karyawan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam organisasi. Berdasarkan definisi tersebut menggambarkan bahwa iklim berbagi pengetahuan sangat dipengaruhi perilaku berbagi pengetahuan. Maka perlu penyelidikan lebih lanjut untuk menguji hubungan variable tersebut.

Berdasarkan studi terdahulu Donate et. al. (2015) menunjukkan Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan memiliki efek tidak langsung terhadap Inovasi. Sedangkan Sadeghi et. al. (2018) mengungkapkan Kepemimpinan Berbasis Pengetahuan dan Kinerja Inovasi memiliki pengaruh langsung dan signifikan secara statistik. Zia (2020) menyebutkan Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan berhubungan positif dengan Perilaku Manajemen Pengetahuan dan Kinerja Inovasi. Hasil temuan Rehman & Iqbal (2020) menunjukkan inovasi memediasi efek positif kepemimpinan berorientasi pengetahuan pada kinerja organisasi. Namun hasil temuan yang lain berbeda, seperti halnya Monoyasa et. al. (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terhadap inovasi berpengaruh tidak signifikan dengan arah positif. Fayzhall et. al. (2020) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transaksional tidak ada signifikansi terhadap kapabilitas inovasi. Selain itu Donate et. al. (2015) juga

menyarankan Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan memiliki efek tidak langsung terhadap Inovasi sehingga perlu variable mediasi.

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa dalam rangka meningkatkan pelayanan bagi Mahasiswa dan Dosen di lembaga Institut Agama Islam Negeri Kudus dibutuhkan pelayanan yang baik dan ekstra, seperti sarana dan prasarana pembelajaran hingga pelayanan administrasi yang dibutuhkan oleh Mahasiswa dan Dosen. Perlunya peningkatan kualitas pelayanan yang memadai karena animo mahasiswa yang kuliah di Institut Agama Islam Negeri Kudus semakin meningkat, Adapun statistik peningkatan Mahasiswa adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1
Jumlah Mahasiswa IAIN Kudus Tahun 2019 – 2021

Fakultas	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021
Tarbiyah	761	824	1047
Ekonomi dan Bisnis Islam	596	602	805
Syariah	356	362	407
Dakwah dan Komunikasi Islam	408	497	520
Ushuluddin	269	319	380
Pascasarjana	64	98	109
Total	2454	2702	3268

Sumber: Sikadu IAIN Kudus, diakses (2021)

Berdasarkan pada tabel 1.1 jumlah total Mahasiswa IAIN Kudus secara keseluruhan sebanyak 8.428, dan jumlah Dosen pada Tahun 2021 sebanyak 263. Sedangkan jumlah Tenaga Kependidikan dalam melayani stakeholder tersebut sebanyak 148 pegawai. Oleh karena itu, untuk memenuhi kebutuhan pelayanan

secara ekstra, maka perlu fleksibilitas atau pemangkasan standar operasional pelayanan birokrasi sehingga dapat mempercepat proses pembuatan dokumen yang dibutuhkan oleh Mahasiswa. Selain itu juga pelayanan terhadap Dosen dalam menyajikan dokumen-dokumen yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas institusi juga dibutuhkan perilaku inovatif dalam pribadi karyawan sehingga dapat mengoptimalkan penyediaan data-data tersebut.

Institut Agama Islam Negeri Kudus merupakan lembaga Pendidikan perguruan tinggi di kabupaten Kudus. Instansi tersebut berdiri dibawah naungan Kementerian Agama dan termasuk Perguruan Tinggi Negeri. Oleh karena itu status Pegawai di Institut Agama Islam Negeri Kudus adalah Aparatur Sipil Negara dimana mekanisme birokrasinya harus sebagaimana yang ditetapkan oleh pemerintah dan lebih rumit dibandingkan dengan Instansi Swasta dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Sebagaimana yang diketahui peneliti mekanisme dalam memajukan kualitas di lembaga tersebut harus sesuai dengan kriteria dan peraturan pemerintah dalam melakukan segala kegiatan di tempat kerja. Fenomena tersebut menjadi penghalang dalam meningkatkan kreatifitas dan inovasi pekerjaan pada karyawan di Institut Agama Islam Negeri Kudus. maka perlu adanya penyelidikan lebih lanjut masalah tersebut dan mencari solusi supaya dapat mengatasi permasalahan tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (research gap) dan fenomena bisnis, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “bagaimana meningkatkan Perilaku Inovasi

organisasi melalui Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan dan Iklim Berbagi Pengetahuan pada karyawan”. Kemudian pertanyaan penelitian (question research) sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan, Iklim Berbagi Pengetahuan, dan Berbagi Pengetahuan mampu meningkatkan Perilaku Inovasi karyawan?
2. Apakah Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan dan Iklim Berbagi Pengetahuan mampu mendorong Berbagi Pengetahuan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sebuah model terbaru dalam menanggapi studi terdahulu sehingga dapat mengisi keterbatasan penelitian sebelumnya antara Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan dan Iklim Berbagi Pengetahuan dalam Berbagi Pengetahuan diantara karyawan yang menghasilkan produk yang berupa perilaku inovasi. Konsep Perilaku inovasi ini diharapkan dapat memicu kemauan karyawan dalam meningkatkan produktifitas inovasinya.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik

Sacara akademik studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada peningkatan manajemen sumber daya manusia, melalui konsep baru dalam meningkatkan kualitas kompetensi karyawan dengan berbagi pengetahuan berupa donasi pengetahuan dan pengumpulan pengetahuan.

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi organisasi dapat dipakai sebagai referensi dalam peningkatan sumber daya manusia dan mengembangkan inovasi yang sudah dimiliki oleh masing-masing individu melalui perilaku berbagi pengetahuan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka menguraikan variable-variabel penelitian yang mencakup *Innovation Behavior*, *Knowledge Sharing Behavior*, *Knowledge Oriented Leadership*, dan *Climate Knowledge Sharing*. Masing-masing variabel menjelaskan definisi, indikator, dan pengembangan hipotesis. Sehingga hubungan variabel tergambar dalam model empirik penelitian.

2.1. Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan (*Knowledge Oriented Leadership*)

Donate dan Guadamillas (2011) mendefinisikan *Knowledge Oriented Leadership* sebagai gaya dimana seorang pemimpin memainkan peran fasilitator dalam pengetahuan dan panutan yang mengakui dan menghargai *Knowledge Sharing*, kemudian mempromosikan kepercayaan dan pembelajaran yang menekankan pada pemberdayaan staf. Sedangkan Mohsenabad dan Azadehdel (2016) memberikan pandangan *Knowledge Oriented Leadership* adalah sikap atau tindakan bersama atau individu, diamati atau dibebankan yang merangsang beberapa hal terbaru dan pengetahuan paling penting untuk dibagikan, dibuat dan digunakan sedemikian rupa sehingga membawa perubahan dalam pemikiran dan hasil kolektif. Shamim, et. al (2019) memberikan pendapatnya bahwa pemimpin berorientasi pengetahuan dengan pemahaman tentang kepemimpinan transaksional akan menghargai penciptaan, berbagi dan penerapan pengetahuan dan mengadopsi pendekatan manajemen dengan pengecualian untuk mempromosikan perilaku pengetahuan.

Sedangkan menurut Zhang dan Cheng (2015) *Knowledge Oriented Leadership* merupakan pemimpin yang peduli dengan motivasi karyawan dan mempertimbangkan elemen mana yang dapat mendorong perilaku pengetahuan. Sifat kepemimpinan yang berkembang di era pengetahuan membutuhkan kombinasi gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan persyaratan industri yang padat pengetahuan (Sun dan Anderson, 2012). *Knowledge Oriented Leadership* melibatkan memfasilitasi, mendorong dan membimbing perolehan, berbagi dan penerapan pengetahuan. Versi pengetahuan dari kepemimpinan mengembangkan lingkungan yang cocok untuk perilaku pengetahuan, mempromosikan pembelajaran, memfasilitasi pencarian pengetahuan, menghargai berbagi dan penerapan pengetahuan, membimbing karyawan sepanjang proses pengetahuan dan mentolerir kesalahan (Sadler, 2003; Farrell & Coburn, 2017).

Donate dan de Pablo (2015) berpendapat 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. Beberapa definisi diatas dapat disimpulkan Knowledge Oriented Leadership adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi karyawan untuk mengelola, memberdayakan, dan mempromosikan pengetahuan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Indikator yang diusulkan dalam penelitian Mabey et. al. (2012) sebagai berikut: 1) Pemimpin mendorong penciptaan pengetahuan. 2) Pemimpin

Mendorong berbagi Pengetahuan baru. 3) Pemimpin mendorong penggunaan pengetahuan baru. 4) Pemimpin mendorong pemberdayaan pengetahuan baru. Penelitian ini menggunakan indikator sebagaimana yang disarankan oleh Mabey et. al. (2012).

Mengenai gaya kepemimpinan, Ribiere dan Sitar (2003) menyarankan bahwa bagi perusahaan untuk meningkatkan inovasinya, para pemimpin pengetahuan harus menyatukan perilaku yang berbeda, tergantung pada tuntutan setiap situasi. Nonaka dan Takeuchi (1995) model penciptaan pengetahuan mengusulkan bahwa salah satu landasan penciptaan pengetahuan dan inovasi dalam organisasi adalah kepemimpinan yang menempatkan pengetahuan ke posisi sentral. Pemimpin yang berorientasi pada pengetahuan dapat mengomunikasikan strategi inovatif perusahaan, dan memperjelas harapan peran kepada pengikut mereka (Singh, 2008). Mereka menetapkan tujuan dan peran kepada pengikut dengan tepat yang meningkatkan kinerja inovatif perusahaan (Rosing, Frese, & Bausch, 2011). Mereka juga memotivasi pengikut mereka untuk mengeksplorasi sumber daya pengetahuan perusahaan dengan mengidentifikasi mode motivasi yang mereka adopsi tergantung pada sifat aktivitas yang ingin mereka promosikan pada pengikut (Chang, Hsu, & Yen, 2012). Pemimpin semacam itu mendorong pengikutnya melalui stimulasi intelektual dan pemberdayaan untuk mengambil risiko untuk memanfaatkan ide-ide baru yang menghasilkan difusi dan komersialisasi pengetahuan yang efektif. Williams & Sullivan, 2011).

Salah satu alasan utama mengapa organisasi cenderung menunjukkan masalah kepemimpinan berbasis pengetahuan adalah bahwa jenis kepemimpinan

ini mengarah pada produktivitas lebih dari modal manusia, mengidentifikasi kekurangan dalam pengetahuan organisasi, staf yang lebih efisien dan efektif, pengiriman produk dan nilai lebih. layanan tambahan, kepuasan pelanggan dan karyawan, mencegah kesalahan berulang, mengurangi pengerjaan ulang, menghemat waktu, memperbarui dan mengembangkan kreativitas, mendorong dan berinovasi (Yang et. al., 2014). Oleh karena itu, beberapa pendapat dapat kami hipotesiskan sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan Berorientasi pengetahuan berpengaruh Positif terhadap Perilaku Inovasi.

H2: Kepemimpinan Berorientasi pengetahuan meningkat, maka Perilaku Berbagi Pengetahuan meningkat.

2.2. Iklim Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing Climate*)

Iklim berbagi pengetahuan terdapat dua aktivitas yaitu Iklim organisasi dan berbagi pengetahuan. Adapun Iklim organisasi didefinisikan sebagai praktik, prosedur, keyakinan, dan sistem nilai bersama yang dirasakan dan diikuti oleh anggota organisasi (Denison, 1996). Iklim organisasi juga berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap suasana dan lingkungan kerja mereka (Denison, 1996). Menurut Kim & Sunyoung (2020) iklim berbagi pengetahuan merupakan persepsi karyawan tentang iklim berbagi pengetahuan yang mendorong interaksi sosial karyawan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam organisasi. Sedangkan Berbagi pengetahuan didefinisikan sebagai penyediaan informasi tugas dan pengetahuan untuk membantu orang lain dan berkolaborasi dengan orang lain untuk memecahkan masalah, mengembangkan ide-ide baru atau menerapkan kebijakan

dan prosedur (Wang dan Noe, 2010). Hoegl, et. al. (2004) juga memberikan pendapatnya Iklim Berbagi Pengetahuan didefinisikan sebagai suasana sebuah organisasi yang mempromosikan kegiatan berbagi pengetahuan. Beberapa definisi dari para ahli diatas dapat disimpulkan iklim berbagi pengetahuan adalah suasana interaksi social dan persepsi organisasi yang mendorong dan mempromosikan berbagi pengetahuan mereka yang tersusun dalam sebuah prosedur dan kebijakan untuk mengembangkan ide-ide baru.

Indikator yang diusulkan oleh Jain et. al. (2015) adalah sebagai berikut: 1) *Fairness* (Keadilan) dipersepsikan sebagai pendorong yang menginisiasi *Knowledge Sharing* dalam suatu organisasi. Jika karyawan dalam suatu organisasi percaya bahwa mereka dievaluasi dan dihargai dengan cara yang adil, maka mereka lebih bersedia untuk berkontribusi. 2) *Innovativeness* (Inovasi) dianggap sebagai proses berulang yang berupaya memanfaatkan peluang baru dengan menciptakan penemuan baru supaya perusahaan tetap inovatif. 3) *Affiliation* (Afiliasi) mengukur perasaan kebersamaan atau kedekatan dengan anggota lainnya. Sehingga perasaan tersebut dapat dikembangkan berdasarkan perhatian dan kehangatan yang diterimanya selama masa-masa sulit. Dengan demikian, afiliasi yang kuat dalam organisasi mendorong karyawan untuk melampaui tanggung jawab mereka untuk saling membantu dalam organisasi.

Sedangkan indikator yang usulkan oleh Yu et. al. (2013) adalah sebagai berikut: 1) Budaya inovasi. 2) Penghargaan atas inovasi. 3) Kompetensi berbasis pengetahuan. 4) Dukungan atasan yang berorientasi pengetahuan. 5) Suasana kerja yang bertukar pengetahuan. Studi Ahmad et. al. (2018) mengusulkan dimensi

indikator dalam penelitiannya sebagai berikut: 1) Dukungan atasan. 2) Penghargaan atas prestasi. 3) Rasa tanggung jawab. 4) Struktur. Beberapa indikator diatas yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah sebagaimana yang diusulkan oleh Jain et. al. (2015) dan Ahmad et. al. (2018). Adapun indikatornya sebagai berikut: 1) *Fairness* (Keadilan). 2) *Innovativeness* (Inovasi). 3) *Affiliation* (Afiliasi). 4) Dukungan atasan. 5) Penghargaan atas prestasi.

Iklim berbagi pengetahuan organisasi yang kuat akan mempromosikan berbagi pengetahuan di tingkat individu (Radaelli, et. al. 2011). Suasana berbagi pengetahuan di tingkat individu akan mempengaruhi perilaku inovatif karyawan. Sebuah organisasi dapat menciptakan dan berbagi pengetahuan dengan memiliki budaya konsensus, menghargai koherensi organisasi, dan memelihara suasana yang harmonis melalui diskusi, partisipasi, dan berbagi pengetahuan (Yu, et. al. 2013). Cabrera dan Cabrera (2005) menyarankan bahwa organisasi yang dapat menawarkan rasa aman kepada karyawan dan menciptakan suasana di mana karyawan tidak dikritik tanpa alasan akan menguntungkan kemampuan berpikir inovatif karyawan. Dalam iklim organisasi di mana mereka merasa nyaman karyawan dapat didorong untuk menciptakan dan berbagi pengetahuan (Fu, Yu, Cheng, & Chou, 2007). Berdasarkan argumen ini dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

H3: Iklim Berbagi Pengetahuan berpengaruh positif terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan.

Suatu organisasi dapat menciptakan dan berbagi pengetahuan dengan memiliki budaya konsensus, menghargai koherensi organisasi, dan memelihara

suasana yang harmonis melalui diskusi, partisipasi, dan berbagi pengetahuan. Dalam hasil penelitian terkait juga menyarankan bahwa lingkungan itu sendiri dan interaksi antar departemen dapat menciptakan efek positif pada pengetahuan dan pertukaran sumber daya, inovasi produk, dan penciptaan nilai (Wang, Yang, & Liu, 2010). Oleh karena itu, kami berhipotesis bahwa iklim inovasi organisasi akan secara signifikan mempengaruhi perilaku inovatif. Berdasarkan pendapat diatas dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

H4: Iklim Berbagi Pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Inovasi.

2.3. Perilaku Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing Behavior*)

Perilaku Berbagi Pengetahuan didefinisikan sebagai sebuah proses di mana seorang individu memberikan keahlian, wawasan, atau pemahamannya kepada individu lain sehingga penerima berpotensi memperoleh dan menggunakan pengetahuan untuk melakukan tugasnya dengan lebih baik, adalah bagian penting dari manajemen pengetahuan yang efektif (Bock & Kim, 2002; Markus, 2001; Wasko & Faraj, 2005). Perilaku Berbagi pengetahuan adalah pertukaran pengalaman, keterampilan, pengetahuan tacit dan eksplisit di antara karyawan (Hogel, Partboteeah, & Munson, 2003). Van Den Hooff dan De Ridder (2004) mendefinisikan Perilaku Berbagi Pengetahuan sebagai proses dimana individu saling bertukar pengetahuan implisit (tacit) dan eksplisit untuk menciptakan pengetahuan baru. Sedangkan menurut Wiewiora, Trigunaryah, Murphy, & Coffey (2013) Perilaku Berbagi Pengetahuan merupakan kemampuan untuk mentransfer pengalaman, informasi, dan wawasan ahli yang dibingkai ke dalam praktik. Sedangkan dalam arti yang lebih luas,

Perilaku Berbagi Pengetahuan adalah sebuah proses transfer pengalaman dan pengetahuan organisasi ke proses bisnis melalui saluran komunikasi antar individu (Oyemomi, Neaga, & Alkhuraiji, 2016). Beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Perilaku Berbagi Pengetahuan adalah sebuah proses transfer dan pertukaran wawasan, keahlian, pemahaman, pengalaman maupun pengetahuan baik individu atau kelompok untuk mendapatkan pengetahuan baru melalui komunikasi.

Indikator yang diusulkan oleh Wang et. al. (2017) sebagai berikut: 1) Berbagi Pengetahuan baru. 2) Berbagi dokumen. 3) Berbagi pengalaman. 4) Berbagi informasi baru. Penelitian ini menggunakan indikator diatas sebagaimana yang dikemukakan oleh Wang et. al. (2017).

Faktor yang mendorong inovasi adalah berbagi pengetahuan. Tidak mungkin inovasi terjadi tanpa adanya berbagi pengetahuan (Kremer, Villamor, & Aguinis, 2019). Pentingnya berbagi pengetahuan telah ditekankan dalam literatur yang ada. Saat ini, perusahaan berfokus pada sumber daya manusia dan tenaga kerja yang berpengetahuan luas untuk meningkatkan kinerja organisasi (Kuo et al., 2014). Berbagi pengetahuan memungkinkan perilaku inovatif, yaitu tindakan karyawan untuk mewujudkan, mempromosikan, dan menciptakan pengetahuan baru yang berguna bagi organisasi (Akram et al., 2018). Berbagi pengetahuan mengacu pada kegiatan yang individu mengirim atau menerima pengetahuan dari orang lain (Ryu et al., 2003; Schwaer et al, 2012), yang berperan penting dalam menghasilkan ide-ide baru (Grant, 1996). Secara khusus, dengan berbagi pengetahuan, individu dapat belajar dan menggabungkan kembali berbagi pengetahuan, dan mungkin lebih mampu menerjemahkan ide-ide baru menjadi

inovasi (Mura et al, 2013). Oleh karena itu, berbagi pengetahuan merupakan faktor kunci yang mempengaruhi dan prasyarat yang dapat mendorong perilaku inovasi individu (Leonard-Barton, 1995).

Studi yang ada telah menunjukkan pentingnya berbagi pengetahuan dalam mendukung dan meningkatkan inovasi. Misalnya, Kim dan Lee (2013) berpendapat bahwa berbagi pengetahuan berhubungan positif dengan kreativitas individu, dan berbagi pengetahuan individu secara signifikan terkait dengan inovasi layanan. Nada yang sama, Park (2002) mengasumsikan bahwa berbagi pengetahuan secara signifikan terkait dengan perilaku inovatif dalam sampel karyawan di enam perusahaan Korea. Chi dan Holsapple (2005) mendukung bahwa fungsi penting dari berbagi pengetahuan adalah untuk mempertahankan inovasi. Berdasarkan argumen ini dapat diusulkan hipotesis berikut:

H5: Perilaku Berbagi Pengetahuan berhubungan positif terhadap Perilaku Inovasi.

2.4. Perilaku Inovasi (*Innovation Behavior*)

Perilaku inovasi merupakan perilaku seorang individu yang dimaksudkan untuk memulai ide-ide baru yang berguna terkait dengan proses, produk atau prosedur dalam peran kerja, kelompok maupun organisasi (De Jong dan Den Hartog, 2007). Perilaku inovasi juga dianggap sebagai implementasi ide-ide baru yang diadopsi dari orang lain untuk di perkenalkan dan di implementasikan di tempat kerja (Bos Nehles et. al. 2017). West dan Farr (1990) Perilaku Inovasi adalah semua perilaku karyawan yang ditujukan pada produksi, presentasi, atau pemanfaatan ide,

prosedur, produk atau teknik yang baru bagi unit untuk diadopsi dan memberi manfaat yang signifikan.

Scott dan Bruce (1994) mendefinisikan perilaku inovasi sebagai kapasitas karyawan untuk menghasilkan dan melaksanakan ide-ide baru dan berharga di tempat kerja. Perilaku inovatif digambarkan sebagai proses di mana ide-ide baru dihasilkan, dibuat, dikembangkan, diterapkan, dipromosikan, direalisasikan, dan dimodifikasi oleh karyawan untuk memberi manfaat pada kinerja peran mereka dalam organisasi (Thurlings et. al. 2015). Tsai dan Kao (2004) mendefinisikan perilaku inovatif sebagai proses perilaku keseluruhan yang dimulai dengan inspirasi inovatif karyawan, penetapan, dan implementasi produk baru, teknik baru, dan proses manufaktur baru. Kemudian berlanjut ke keberhasilan penerapan inovasi, dan akhirnya ke produksi produk atau jasa. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan perilaku inovasi adalah adalah serangkaian perilaku karyawan dalam memunculkan ide-ide baru dan berguna yang diadopsi dari orang lain untuk di implementasikan di tempat kerja yang memberikan manfaat bagi karyawan maupun organisasi.

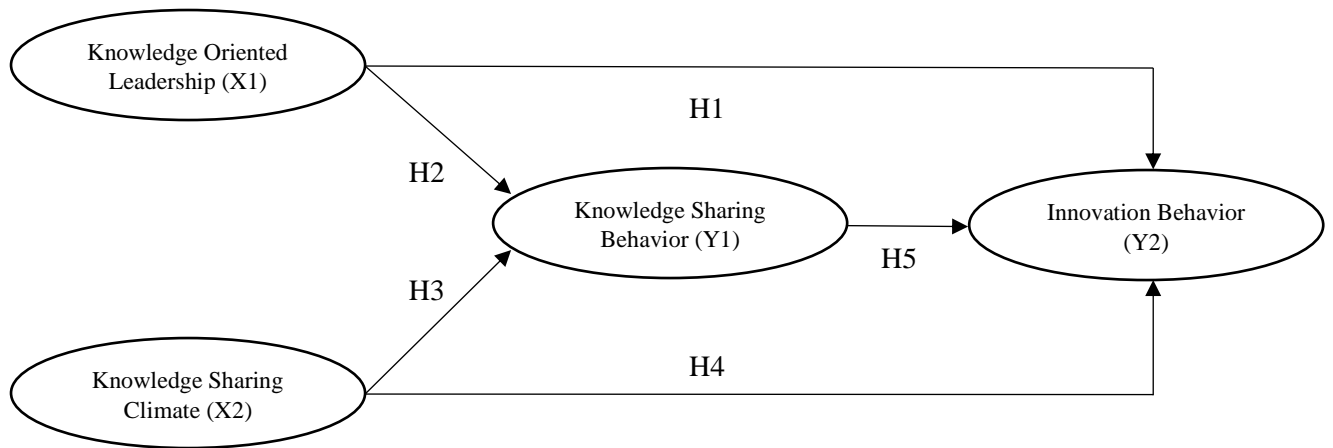
Indikator yang diusulkan oleh Sarwat et. al., (2020) sebagai berikut: 1) Menghasilkan ide-ide kreatif. 2) Mempromosikan ide gagasan baru. 3) Mengembangkan ide-ide baru. 4) Menerapkan ide-ide baru. 5) Menginspirasi inovasi. Penelitian ini menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Sarwat., (2020).

Perilaku inovasi sangat dihargai di tingkat organisasi, karena organisasi bekerja untuk mempromosikannya di antara karyawannya, sedangkan di tingkat

karyawan yang mewujudkan perilaku inovasi memiliki tingkat kepuasan tinggi (West dan Anderson, 1996) dan juga memiliki kinerja yang lebih tinggi (Leong dan Rasli, 2014). Mengacu pada perilaku inovasi, inisiasi dan pengenalan yang disengaja dalam rekan kerja atau kelompok organisasi dalam menciptakan ide-ide baru dan berguna mengenai produk, layanan, dan metode kerja, serta serangkaian perilaku yang diperlukan untuk mengembangkan, meluncurkan dan mengimplementasi ide-ide ini, merupakan dasar inovasi organisasi dan dianggap sebagai keunggulan kompetitif berkelanjutan untuk berbagai organisasi (Montani et, al. 2017). Perilaku inovatif dapat meningkatkan kinerja dengan menyimpang dari kelembaman organisasi dan mencoba menciptakan dan menerapkan ide-ide baru untuk melaksanakan tugasnya (Janssen, 2000; Kleysen dan Street, 2001; Xerri dan Brunetto, 2013).

2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini Nampak pada Gambar 2.1: pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa peningkatan perilaku inovasi dipengaruhi oleh menciptakan pengetahuan, menyumbang pengetahuan, dan mengumpulkan pengetahuan yang aktif. Sedangkan menciptakan pengetahuan dibangun oleh menyumbang pengetahuan dan mengumpulkan pengetahuan yang baik.



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

- H1:** Kepemimpinan Berorientasi pengetahuan berpengaruh positif terhadap Perilaku Inovasi.
- H2:** Kepemimpinan Berorientasi pengetahuan meningkat, maka Perilaku Berbagi Pengetahuan meningkat.
- H3:** Iklim Berbagi Pengetahuan berpengaruh positif terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan.
- H4:** Iklim Berbagi Pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Inovasi.
- H5:** Perilaku Berbagi Pengetahuan berhubungan positif terhadap Perilaku Inovasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang cara dalam melaksanakan penelitian ini yang mencakup jenis penelitian, variable dan Indikator, sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (Explanatory research). Masri Singarimbun (1992) mengatakan bahwa penelitian yang bersifat Explanatory atau penjelasan merupakan penelitian yang menyoroti pengaruh antar variabel - variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan, dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel. Variabel tersebut mencakup: Perilaku inovasi, Perilaku Berbagi Pengetahuan, Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan, dan Iklim Berbagi Pengetahuan.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kaulitas serta ciri - ciri yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah Tenaga Kependidikan Institut Agama Islam Negeri Kudus. Studi ini menggunakan model estimasi Maximum Likelihood (ML) besarnya sampel / sample size 100 – 200 (Imam Gozali, 2004).

Sampel diambil dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu sampel diambil berdasarkan suatu pertimbangan atau kriteria tertentu yang telah ditetapkan. Sampel yang dijadikan responden merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Institusi IAIN Kudus. Adapun yang dimaksud pemimpin adalah atasan langsung mereka di unit kerja masing-masing.

Adapun untuk menentukan besarnya sampel mengacu pada rumus slovin dengan jumlah populasi Tenaga Kependidikan di Institut Agama Islam Negeri Kudus sebesar 148 orang per 1 Desember 2021. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus sebagai berikut:

$n = \frac{N}{1+Na^2}$	Keterangan
$n = \frac{148}{1 + 148 (0,05)^2}$	n : Jumlah sampel
$n = \frac{148}{1,37}$	N : Jumlah populasi
$n = 108,03$	a : Tingkat signifikansi

Sehingga banyaknya sampel yang diperlukan dan dapat mewakili dalam penelitian ini adalah sejumlah 108 responden. Jumlah sampel sebanyak seratus lima orang merupakan persyaratan minimal dalam suatu penelitian, dimana semakin besar sampel akan memberikan hasil yang lebih akurat (Supranto, 2011).

3.3. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup: Perilaku Inovasi, Perilaku Berbagi Pengetahuan, Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan, dan Iklim Berbagi Pengetahuan. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini berupa jurnal ilmiah, buku-buku ilmiah, data perusahaan dan data-data lain yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Studi ini membahas mengenai metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan

mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Untuk penyerahan kuesioner dengan cara diserahkan secara online melalui google form dengan berbagai pertanyaan yang sesuai dan kuesioner sangat mudah diakses sehingga kerahasiaan jawaban responden akan tetap terjaga.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup Perilaku inovasi, Perilaku Berbagi Pengetahuan, Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan, dan Iklim Berbagi Pengetahuan. Adapun masing-masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

NO.	VARIABEL DAN DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	SUMBER
1.	Perilaku Inovasi: Serangkaian usaha dan perilaku karyawan dalam menghasilkan ide baru dalam kerja mulai dari menghasilkan ide kreatif, mempromosikan ide baru, mengembangkan, menerapkan dan menginspirasi inovasi di tempat kerja	IB.1. Menghasilkan ide-ide kreatif. IB.2. Mempromosikan ide gagasan baru. IB.3. Mengembangkan ide-ide baru. IB.4. Menerapkan ide-ide baru. IB.5. Menginspirasi inovasi.	Sarwat et. al. (2020)
2.	Perilaku Berbagi Pengetahuan: Perilaku karyawan dalam proses kerja melalui transfer dan pertukaran pengetahuan, dokumen, pengalaman dan informasi.	KSB.1. Berbagi pengetahuan baru. KSB.2. Berbagi dokumen. KSB.3. Berbagi pengalaman. KSB.4. Berbagi informasi baru.	Wang et. al. (2017)

<p>3. Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan: Gaya kepemimpinan yang menjadikan pengetahuan sebagai nilai utama dalam memberdayakan dan mengarahkan bawahan.</p>	<p>KOL.1. Pemimpin mendorong penciptaan pengetahuan. KOL.2. Pemimpin mendorong berbagi Pengetahuan baru. KOL.3. Pemimpin mendorong penggunaan pengetahuan baru. KOL.4. Pemimpin mendorong pemberdayaan pengetahuan baru.</p>	<p>Mabey et. al (2012)</p>
<p>4. Iklim Berbagi Pengetahuan: Suasana interaksi sosial ditempat kerja yang dirasakan karyawan yang didominasi dengan nilai-nilai berbagi pengetahuan diantara karyawan.</p>	<p>KSC.1. <i>Fairness</i> (keadilan). KSC.2. <i>Innovativeness</i> (inovasi). KSC.3. <i>Affiliation</i> (rasa kedekatan). KSC.4. Dukungan atasan. KSC.5. Penghargaan atas prestasi.</p>	<p>Jain et. al. (2015) dan Ahmad et. al. (2018)</p>

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisa deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menganalisis dan

menyajikan data kuantitatif dari sampel yang diperoleh. Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran atau pendeskripsian sederhana terkait data. Statistik deskriptif umumnya terdiri dari nilai rata-rata, nilai tengah, nilai maksimum, nilai minimum, standar deviasi, dan total data/responden. Akan tetapi pada penelitian ini lebih difokuskan pada nilai rata-rata, nilai minimal dan nilai maksimal data dari jawaban-jawaban responden. Pada analisis deskriptif, persepsi responden yang diteliti dapat menggunakan kriteria rentang dengan rumus nilai maksimal skala semantic differential yang digunakan dikurangi nilai minimal skala semantic differential yang digunakan, kemudian dibagi 3 jenis interpretasi (rendah, sedang, dan tinggi) (Sugiyono, 2012). Adapun perhitungan rentang pada penelitian ini sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Rentang Skor} &= \frac{\text{Nilai skor tertinggi} - \text{Nilai skor terendah}}{\text{Jumlah kategori}} \\ &= (7-1)/3 = 2 \end{aligned}$$

Sehingga nilai tertinggi adalah 7 dan untuk nilai skor jawaban responden terendah adalah 1, sedangkan jumlah kategori yang digunakan dalam penyusunan kriteria tersebut disesuaikan dengan skala yang digunakan yaitu 3 kategori, sehingga interval yang diperoleh untuk tiap kategori adalah $(7-1) : 3 = 2$. Sehingga kriteria yang digunakan untuk mendiskripsikan nilai mean yang diperoleh pada setiap butir indikator maupun variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2
Nilai Skor dan Kategori

Nilai	Kategori
1,00 – 3,00	Rendah
3,01 – 5,00	Sedang
5,01 – 7,00	Tinggi

Sumber: (Sugiyono, 2012)

3.6.2. Analisis SEM dengan Metode Partial Least Square (PLS)

Penelitian ini menggunakan metode analisis dalam mengelola data dan untuk menguji hipotesis adalah dengan The Structural Equation Modeling (SEM), dengan alasan SEM lebih efektif digunakan dengan ukuran sampel yang diterima antara 100 sampai 200 (Trenggonowati, 2009). SEM merupakan salah satu analisis multivariate yang dapat menganalisa hubungan variabel secara kompleks. Teknik analisis data menggunakan SEM dilakukan untuk menjelaskan secara menyeluruh hubungan antara variabel yang ada dalam penelitian. SEM digunakan untuk merancang suatu teori, tetapi lebih ditujukan untuk memeriksa dan membenarkan suatu model. Oleh karena itu, syarat utama menggunakan SEM adalah membangun suatu model hipotesis yang terdiri dari model struktural dan model pengukuran dalam bentuk diagram jalur yang berdasarkan justifikasi teori. SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan secara simultan. The Structural Equation Modeling (SEM) dioperasikan melalui program Partial Least Squares (PLS). Adapun langkah-langkah teknis analisis The Structural Equation Modelling (SEM) dari paket software Partial Least Squares (PLS) mencakup:

1. Merancang model struktural (*inner model*)

Merancang model struktural (*inner model*) yaitu merancang hubungan antara variabel laten pada PLS dengan di dasarkan pada rumusan-masalah atau hipotesis penelitian.

2. Merancang model pengukuran (*outer model*)

Merancang model pengukuran (*outer model*) yaitu merancang hubungan variabel laten dengan indikatornya. Dalam penelitian ini, indikator tiap-tiap variabel laten bersifat formatif dan reflektif.

3. Konstruksi diagram jalur

Tahap ini yaitu mengkonstruksi diagram jalur untuk lebih mudah di pahami, hasil perancangan inner model dan outer model tersebut.

4. Konversi diagram jalur ke dalam sistem persamaan

Outer model merupakan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut dengan outer relation atau measurement model, mendefinisikan karakteristik dengan variabel manifestnya. Inner Model yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (struktur model) disebut juga dengan Inner Relation, menggambarkan hubungan antara variabel laten, dan menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan teori substantif penelitian.

5. Estimasi koefisien jalur, loading dan weight

Metode pendugaan parameter (estimasi) di dalam metode PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara iterasi, dimana iterasi akan terhenti jika telah

mencapai kondisi konvergen. Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi tiga tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama, menghasilkan weight estimasi, tahap kedua, menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

6. Goodness of fit

Model pengukuran atau outer model dengan indikator reflektif di evaluasi dengan composite reliability. Model struktural atau inner model di evaluasi dengan presentasi varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk variabel laten dependen dengan menggunakan ukuran Stone-Geisser Q Square test dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini di evaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang dapat lewat prosedur bootstrapping.

Bila indikator belum sesuai harapan, maka diperlukan evaluasi berupa kalibrasi instrument, yaitu dengan pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrument. Oleh karena itu, penerapan partial least square (PLS) pada prinsipnya adalah suatu kegiatan yaitu pelaksanaan uji validitas dan reliabilitas. Dengan kata lain partial least square (PLS) dapat digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas instrument penelitian. Goodness of fit outer model reflektif meliputi convergent validity, discriminant validity, dan composite reliability. Sedangkan untuk model formatif di evaluasi dengan signifikansi dari pembobotan (weight). Goodness of Fit Outer Model reflektif adalah sebagai berikut:

a. *Convergent Validity*

Uji validitas yang dimaksud adalah pengujian terhadap indikator dalam variabel laten untuk memastikan bahwa indikator yang di gunakan dalam penelitian ini benar-benar mampu dipahami dengan baik oleh responden sehingga responden tidak mengalami kesalahpahaman terhadap indikator yang digunakan. Instrumen dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsinya dengan baik memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dalam pengukuran.

Convergent validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai korelasi antara *componen score* dengan *construct score* yang dihitung dalam PLS, dimana reflektif individu dikatakan tinggi jika berkorelasi $>0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur. Namun untuk penelitian tahap awal pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 – 0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2006).

b. *Discriminant Validity*

Discriminant validity dari model pengukuran dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran $>$ dari ukuran konstruk lain maka menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik dari pada ukuran blok lain. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan *square root of avarege extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai

korelasi antar konstruk dengan konstruk lain dalam model, maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Direkondisikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,5.

c. *Composite reliability*

Composite reliability adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat mengukur dapat dipercaya untuk diandalkan. Bila suatu alat dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang samadan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat tersebut reliabel. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan suatu konsistensi alat pengukur dalam gejala yang sama. Composite reliability blok yang mengukur suatu konstruk dapat di evaluasi dengan dua macam ukuran yaitu internal consistency dan cronbach alpha. Dengan output yang dihasilkan oleh PLS maka Composite reliability (ρ_c) dapat dihitung dengan rumus:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\epsilon_i)}$$

dimana λ_i adalah komponen loading ke indikator dan $\text{Var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$.

Uji ini terpenuhi jika Composite reliability > 0,7.

7. Pengujian hipotesis

Langkah terakhir dari data yang telah diolah dan dianalisis peneliti adalah menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Uji hipotesis dilakukan dengan cara uji statistik. Uji statistik yang digunakan adalah statistik t atau uji t. Uji t digunakan untuk membuktikan hipotesis ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas atau eksogen secara individu terhadap variabel terikat atau endogen. Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan hipotesis penelitian

$H_0 : p = 0$, artinya tidak ada pengaruh signifikan dari tiap variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_1 : p \neq 0$, artinya ada pengaruh signifikan dari tiap variabel bebas terhadap variabel terikat.

- 2) Menentukan criteria pengujian dengan ketentuan taraf signifikansi (α) adalah 0,05 dan t table dicari dengan derajat kebebasan (df) = $n-k-1$, dimana n = jumlah sampel dan k = jumlah variabel bebas.

- 3) Kesimpulan pengujian jika t hitung $>$ t table maka H_0 yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat di tolak dan H_1 yang menyatakan ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat di terima, atau juga bisa dilihat dari nilai signifikan, jika signifikan t hitung $<$ nilai 0,05, maka H_0 di tolak dan H_1 diterima.

Dalam melakukan analisis data yang diperoleh dari penelitian ini digunakan taraf nyata (alfa) 0,05. Langkah selanjutnya adalah menentukan df (degree of freedom, untuk independensi t test, $df = N-2$. Selanjutnya membandingkan antara t hitung dengan t tabel, bila data yang di uji mempunyai nilai signifikan lebih besar dari taraf nyata 0,05 berarti data tersebut sesuai dengan pernyataan dalam hipotesis nol atau H_0 diterima. Sebaliknya, bila data yang telah diuji mempunyai nilai signifikan lebih kecil dari taraf nyata 0,05 berarti H_0 ditolak atau data

tersebut sesuai dengan pernyataan dalam hipotesis alternative (H1 diterima).



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Responden

Penyebaran kuesioner dilakukan selama akhir bulan November 2021 sampai dengan akhir Desember 2021, dengan metode pengumpulan data sampel berupa *purposive sampling*. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan menggunakan *google formulir* yang disebar melalui aplikasi whatsapp kepada setiap responden melalui nomor pribadinya untuk menjaga kerahasiaan jawabannya.

Kuesioner tersebut disebar langsung kepada responden terkait supaya mendapatkan jawaban yang objektif. Hasil dari penyebaran kuesioner tersebut diperoleh data sebanyak 108 kuesioner (responden) yang selanjutnya diolah untuk penelitian ini. Dengan jumlah sampel tersebut pada table 4.1 disajikan gambaran umum responden penelitian secara demografi.

Tabel 4.1
Profil Responden

Keterangan	Kriteria	N	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	68	63%
	Perempuan	40	37%
	Jumlah	108	100%
Usia	18-25 tahun	13	12%
	26-35 tahun	45	42%
	36-45 tahun	30	28%
	>45 tahun	20	18%
	Jumlah	108	100%
Pendidikan Terakhir	SMA/MA/SMK	36	33%
	D3/S1	66	61%
	S2	5	5%
	S3	1	1%
	Jumlah	108	100%
Masa Kerja	0-1 tahun	12	11%

Keterangan	Kriteria	N	Presentase
	1-2 tahun	7	7%
	2-3 tahun	13	12%
	>3 tahun	76	70%
	Jumlah	108	100%
Total Responden (N)		108	100%

Berdasarkan pada tabel 4.1, dapat diketahui beberapa informasi umum tentang responden seperti: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja. Mayoritas responden pada penelitian ini ialah laki laki, yakni sebanyak 63 % dan perempuan sebesar 37% dari total 108 responden, hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin laki-laki masih mendominasi dalam menduduki jabatan Kepemimpinan.

Berdasarkan pendidikan terakhir responden, sebagian besar responden ialah tenaga kependidikan dengan pendidikan terakhir D3/S1 sebesar 61%, sedangkan responden pendidikan terakhir SMA/MA/SMK sebesar 33%, S2 sebesar 5% dan S3 sebesar 1%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tenaga kependidikan di IAIN Kudus didominasi oleh tenaga kependidikan yang bergelar sarjana, selain itu juga terdapat gelar pasacasarjana. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh tenaga kependidikan di IAIN Kudus sudah memenuhi kualifikasi dan pengetahuan akademisi dalam rangka meningkatkan pelayanan bagi Mahasiswa dan Dosen.

Adapun jika di lihat dari rentang usia, mayoritas responden yang mendominasi ialah tenaga kependidikan berusia 26 sampai 35 tahun yakni sebanyak 42% dari total responden. Hal ini menunjukkan bahwa usia tersebut merupakan usia produktif bagi karyawan dalam menunjukkan kreatifitas inovasi di

tempat kerja. Pada usia ini juga merupakan usia setelah melewati masa remaja sehingga dalam bekerja mereka lebih mempunyai tanggung jawab dan mempunyai komitmen organisasi yang kuat.

Sedangkan jika dilihat dari masa kerja, maka mayoritas masa kerja yang mendominasi di IAIN Kudus ialah lebih dari 3 tahun sebesar 70 %, maknanya pengalaman dan pengetahuan di kalangan tenaga kependidikan IAIN Kudus mempunyai banyak pegawai yang dapat membimbing bagi pegawai yang masih membutuhkan pengetahuan khususnya pegawai baru. Sehingga pegawai baru lebih terarah dalam menyelesaikan pekerjaannya. Banyaknya pegawai yang mempunyai pengalaman kerja yang lebih banyak akan menguntungkan bagi Institusi tidak perlu repot-repot mengadakan arahan bagi pegawai baru satu persatu, melainkan dapat menunjuk ketua koordinator dalam memimpin berjalannya kegiatan mereka dalam bekerja dan juga sekaligus dapat memonitoring hasil pekerjaan mereka dengan mudah. Hal ini akan mempermudah pekerjaan pimpinan karena banyaknya satuan unit kerja di IAIN Kudus yang membutuhkan banyak ketua coordinator atau dalam hal ini di sebut istilah ketua bagian dan ketua sub bagian.

4.2. Statistik Deskriptif

4.2.1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan

(Knowledge Oriented Leadership)

Pada penelitian ini, berhasil di peroleh data sebanyak 108 responden yang telah menjawab kuesioner secara lengkap sehingga dapat diolah lebih lanjut. Variabel *Knowledge Oriented Leadership* pada penelitian ini di refleksikan dengan empat (4) indikator atau konstruk yang ditampilkan pada tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2
Statistik Deskriptif Variabel *Knowledge Oriented Leadership*

Indikator Variabel/Konstruk	Min	Max	Mean	Ket
X1.1 Pemimpin mendorong penciptaan pengetahuan.	1.00	7.00	5.85	Tinggi
X1.2 Pemimpin Mendorong berbagi Pengetahuan baru.	1.00	7.00	5.85	Tinggi
X1.3 Pemimpin mendorong penggunaan pengetahuan baru.	1.00	7.00	5.85	Tinggi
X1.4 Pemimpin mendorong pemberdayaan pengetahuan baru.	1.00	7.00	5.92	Tinggi
Rata rata			5.87	

Sumber: *Output Smart PLS 3.2.9*, diolah (2021)

Berdasarkan tabel 4.2 tersebut, diketahui bahwa total rata-rata 5.87 artinya responden mempersepsikan bahwa secara total Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan di unit kerja IAIN Kudus pemimpin sangat mendorong dan mendukung kegiatan yang dapat meningkatkan pengetahuan baru bagi pegawai. indikator yang terendah sebesar 5.85 terdapat pada 3 indikator yaitu terkait dengan dukungan pemimpin mengenai penciptaan pengetahuan baru, berbagi pengetahuan baru, dan penggunaan pengetahuan baru, sedangkan Indikator tertinggi sebesar 5.92 adalah terkait pemimpin yang sangat mendorong pemberdayaan pengetahuan baru. Hasil ini didukung dengan pernyataan reponden secara terbuka yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan yakni kepedulian pemimpin terhadap kompetensi pengetahuan terhadap pegawai sangat tinggi.

Pemimpin selain mendorong kepada pegawai untuk meningkatkan kompetensi pengetahuan juga memberikan tauladan supaya pegawai berlomba-lomba meningkatkan pengetahuan mereka dengan dukungan yang telah diberikan.

Dalam perhitungan nilai berkisar dalam rentang 5.85 s.d 5.92 Merujuk pada poin tersebut dapat diperoleh gambaran umum bahwa rata-rata persepsi responden terhadap Knowledge Oriented Leadership peran ini dapat di lakukan sangat baik. Perhitungan rentang skala untuk variabel *Knowledge Oriented Leadership*, sebesar 5.87 sesuai dengan klasifikasi kategori berdasarkan rumus rentang masuk dalam kategori sangat tinggi.

4.2.2. Deskripsi Variabel Iklim Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing Climate*)

Variabel *Knowledge Sharing Climate* pada penelitian ini di refleksikan dengan lima (5) indikator atau konstruk yang ditampilkan pada tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3
Statistik Deskriptif *Knowledge Sharing Climate*

Indikator Variabel/Konstruk	Min	Max	Mean	Ket
X2.1 Fairness/Keadilan	1.00	7.00	5.02	Tinggi
X2.2 Innovativeness/Menginovasi	1.00	7.00	5.66	Tinggi
X2.3 Affiliation/Rasa kedekatan pegawai	1.00	7.00	5.84	Tinggi
X2.4 Dukungan atasan	1.00	7.00	5.84	Tinggi
X2.5 Penghargaan atas prestasi	1.00	7.00	5.29	Tinggi
Rata rata			5.53	

Sumber: *Output Smart PLS 3.2.9*, diolah (2021)

Berdasarkan tabel 4.3 tersebut, diketahui bahwa total rata-rata 5.53 artinya responden mempersepsikan bahwa secara total Iklim Berbagi Pengetahuan di persepsikan bahwa suasana transfer ilmu atau pengetahuan antar pegawai di IAIN Kudus mendapatkan dukungan secara sinergi baik karyawan maupun pimpinan.

Namun indikator yang terendah sebesar 5.02 adalah kurang memiliki keseimbangan komunikasi antara karyawan sehingga mengakibatkan terkadang di tengah-tengah terjadi kebingungan dalam menjalankan tugas pekerjaan, akan tetapi jika dilihat nilai kisaran rentang masuk dalam kategori tinggi. Meskipun hal itu terjadi kesalahan, peluang terjadinya masih sangat kecil. Hal ini sesuai dengan pernyataan terbuka oleh responden yang menyatakan terciptanya suasana kerja yang membangun kedekatan untuk saling berbagi pengetahuan agar bisa menciptakan kinerja yang baik. Sedangkan Indikator tertinggi sebesar 5.84 adalah terkait dengan dukungan atasan langsung maupun tidak langsung dan rasa kedekatan hubungan karyawan, dengan pernyataan terbuka oleh responden yaitu terjaganya rasa kedekatan antar karyawan dan selalu berusaha menciptakan iklim organisasi yang baik. Sehingga produktifitas pengetahuan pekerjaan akan meningkat. Perhitungan nilai berkisar dalam rentang 5.02 s.d 5.84 merujuk pada poin tersebut, maka dapat diperoleh gambaran umum bahwa rata-rata persepsi responden terhadap *Knowledge Sharing Climate* berperan dengan baik. Perhitungan rentang skala untuk variabel *Knowledge Sharing Climate* sebesar 5.53 sesuai dengan klasifikasi kategori berdasarkan rumus rentang masuk dalam kategori tinggi.

4.2.3. Deskripsi Variabel Perilaku Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing Behavior*)

Variabel *Knowledge Sharing Behavior* pada penelitian ini di refleksikan dengan empat (4) indikator atau konstruk yang ditampilkan pada tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4
Statistik Deskriptif Variabel *Knowledge Sharing Behavior*

Indikator Variabel/Konstruk		Min	Max	Mean	Ket
Y1.1	Berbagi Pengetahuan baru	1.00	7.00	5.56	Tinggi
Y1.2	Berbagi dokumen	1.00	7.00	5.08	Tinggi
Y1.3	Berbagi pengalaman	1.00	7.00	5.75	Tinggi
Y1.4	Berbagi informasi baru	1.00	7.00	5.67	Tinggi
Rata-rata				5.52	

Sumber: *Output Smart PLS 3.2.9*, diolah (2021)

Berdasarkan tabel 4.4 tersebut, diketahui bahwa total rata-rata 5.52 artinya responden mempersepsikan bahwa perilaku karyawan di IAIN Kudus merasa memiliki *Knowledge Sharing Behavior* yang baik, namun indikator yang rendah sebesar 5.08 adalah kurangnya perilaku berbagi dokumen, dan skor tertinggi sebesar 5.75 adalah berbagi pengalaman kerja kepada teman karyawan. Sedangkan perhitungan nilai berkisar dalam rentang 5.08 s.d 5.75 Merujuk pada poin tersebut dapat diperoleh gambaran secara umum bahwa rata-rata persepsi responden terhadap *Knowledge Sharing Behavior* mencapai peran yang baik. Perhitungan rentang skala untuk variabel *Knowledge Sharing Behavior* sebesar 5.52 sesuai dengan klasifikasi kategori berdasarkan rumus rentang masuk dalam kategori tinggi.

4.2.4. Deskripsi Variabel Perilaku Inovasi (*Innovation Behavior*)

Variabel *Innovation Behavior* pada penelitian ini direfleksikan dengan lima (5) indikator atau konstruk yang dapat ditampilkan pada table 4.5 berikut.

Tabel 4.5
Statistik Deskriptif Variabel *Innovation Behavior*

Indikator	Variabel/Konstruk	Min	Max	Mean	Ket
Y2.1	Menghasilkan ide-ide kreatif.	1.00	7.00	5.68	Tinggi
Y2.2	Mempromosikan ide gagasan baru.	1.00	7.00	5.53	Tinggi
Y2.3	Mengembangkan ide-ide baru.	1.00	7.00	5.55	Tinggi
Y2.4	Menerapkan ide-ide baru.	1.00	7.00	5.68	Tinggi
Y2.5	Menginspirasi inovasi	1.00	7.00	5.04	Tinggi
Rata-rata				5.49	

Sumber: *Output Smart PLS 3.2.9*, diolah (2021)

Berdasarkan tabel 4.5 tersebut, diketahui bahwa total rata-rata 5.49 artinya responden mempersepsikan bahwa *Innovation Behavior* yang telah dimiliki oleh individu karyawan sangat memadai. Skor terendah sebesar 5.04 adalah menginspirasi teman kerja untuk berinovasi, dan skor tertinggi sebesar 5.68 adalah indikator terkait menghasilkan ide-ide kreatif dan menerapkan ide-ide baru, hal ini sesuai dengan jawaban terbuka bahwa mereka menyatakan selalu berfikir bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan dengan cara termudah, tercepat tanpa mengurangi kualitas hasil pekerjaan. Perhitungan rentang skala untuk variabel *Innovation Behavior* sebesar 5.49 sesuai dengan klasifikasi kategori berdasarkan rumus rentang masuk dalam kategori tinggi.

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

Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan program software Smart PLS versi 3.2.9 untuk mempermudah dalam mengolah data. Adapun dalam mengawali analisis data penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* yang menguji

validitas (*convergent validity dan discriminant validity*) dan reliabilitas terlebih dahulu.

4.3.1. Hasil *Outer Model* (Model Pengukuran)

Analisis Outer Model bertujuan untuk menilai bagaimana konstruk pengukuran variabel laten. Analisis ini untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator-indikator penyusun variabel laten. Uji validitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana indikator penelitian mampu mengungkapkan sesuatu yang diukurnya (variabel laten) (Ghozali, 2009). Uji validitas dapat dilihat pada tiga (3) poin, yaitu outer loading, discriminant validity (cross loading), dan Composite Reliability.

4.3.1.1. Convergen Validity

Uji validitas pertama menggunakan tabel outer loadings (convergent validity test) yang disajikan pada table 4.6 sebagai berikut:

*Tabel 4.6
Loading Factor*

Variabel	Indikator	Rule of Thumb	Loading Factor	Kesimpulan
Innovation Behavior	IB.1	0.500	0.820	Valid
	IB.2	0.500	0.885	Valid
	IB.3	0.500	0.941	Valid
	IB.4	0.500	0.904	Valid
	IB.5	0.500	0.781	Valid
Knowledge Oriented Leadership	KOL.1	0.500	0.940	Valid
	KOL.2	0.500	0.968	Valid
	KOL.3	0.500	0.956	Valid
	KOL.4	0.500	0.951	Valid
Knowledge Sharing Behavior	KSB.1	0.500	0.907	Valid
	KSB.2	0.500	0.688	Valid
	KSB.3	0.500	0.938	Valid
	KSB.4	0.500	0.911	Valid
Knowledge Sharing Climate	KSC.1	0.500	0.500	Valid
	KSC.2	0.500	0.847	Valid

KSC.3	0.500	0.863	Valid
KSC.4	0.500	0.904	Valid
KSC.5	0.500	0.785	Valid

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9*, diolah (2021)

Berdasarkan uji validitas tersebut diketahui semua konstruk indikator mempunyai nilai $> 0,5$, uji validitas konvergen yang dapat di terima jika nilai loading faktor $> 0,5$ (Hair et al, 1998). Maka semua indikator konstruk variable dalam uji validitas dengan mengukur factor loading dapat dikatakan valid.

4.3.1.2. Discriminant Validity

Analisis uji validitas tahap ke-dua yaitu menggunakan uji *discriminant validity* dengan tabel cross loading, korelasi tertinggi antara konstruk indikator adalah dengan masing-masing variabel laten. Penilaian *discriminant validity* telah menjadi prasyarat yang diterima dalam menganalisis hubungan antar variabel laten. *Discriminant validity* merupakan tingkat diferensi suatu indikator dalam mengukur konstruk instrumen, untuk menguji validitas dapat dilakukan dengan pemeriksaan cross loading yaitu koefisien korelasi indikator terhadap konstruk asosiasinya (cross loading) dibandingkan dengan koefisien korelasi dengan konstruk lain. Nilai yang lebih besar mengindikasikan bahwa kecocokan suatu indikator dalam menjelaskan konstruk asosiasinya dibandingkan konstruk lain (Jorg Henseler et al., 2014). Adapun hasil uji discriminant validity tampak pada tabel berikut:

Tabel 4.7
Discriminant Validity (Fornell Larcker Criterion)

	<i>Innovation Behavior</i>	<i>Knowledge Oriented Leadership</i>	<i>Knowledge Sharing Behavior</i>	<i>Knowledge Sharing Climate</i>
<i>Innovation Behavior</i>	0.868			
<i>Knowledge Oriented Leadership</i>	0.614	0.954		
<i>Knowledge Sharing Behavior</i>	0.767	0.496	0.867	
<i>Knowledge Sharing Climate</i>	0.654	0.660	0.609	0.790

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9, diolah (2021)*

Berdasarkan hasil pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa pada penelitian ini tidak ada konstruk indikator yang berkorelasi bukan dengan variabel latennya. Maka dapat dikatakan berdasarkan analisis discriminant validity dengan tabel cross loading semua data valid. Nilai konstruk korelasi indikator harus lebih besar terhadap konstruk asosiasinya daripada konstruk lain.

4.3.1.3. Construct Reliability

Pengujian tahap selanjutnya adalah uji reliabilitas konstruk dengan mengukur Composite Reliability, suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai Composite Reliability > 0.7. Tabel 4.8 berikut ini menyajikan nilai cronbach's alpha dan composite reliability yang dapat digunakan untuk melihat tingkat reliabilitas data, beserta nilai *average variance extracted* (AVE) yang juga dapat digunakan untuk melihat validitas konvergen data.

Tabel 4.8
Construct Reliability and Validity

	<i>Cronbach' Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Innovation Behavior</i>	0.917	0.920	0.938	0.754
<i>Knowledge Oriented Leadership</i>	0.967	0.967	0.976	0.909
<i>Knowledge Sharing Behavior</i>	0.886	0.916	0.923	0.752
<i>Knowledge Sharing Climate</i>	0.837	0.870	0.889	0.624

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9*, diolah (2021)

Berdasarkan hasil pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa untuk uji reliabilitas, dapat dilihat pada kolom *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Apabila pada kedua kategori tersebut variabel laten memperoleh nilai lebih dari 0,7 maka dapat dikatakan data telah reliabel. Uji reliabilitas sendiri dilakukan untuk mengukur, apakah kuesioner atau indikator yang digunakan dalam penelitian dapat memberikan hasil yang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2009). Berdasarkan tabel 4.8 ditampilkan data dari keempat (4) variabel laten memiliki nilai *cronbach's alpha* maupun *composite reliability* lebih dari 0,7 sehingga dapat dikatakan bahwa data telah reliabel.

Data dapat dikatakan valid jika nilai AVE lebih dari 0,5. Berdasarkan tabel 4.8 konstruk penyusun variabel laten telah valid. Dengan demikian berdasarkan *outer model* atau model pengukuran yang memberikan hasil baik, maka pengolahan data dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya yaitu analisis *inner model*.

4.3.2. Hasil Inner Model (Model Struktural)

Pengujian inner model dilakukan menggunakan aplikasi Smart PLS 3.2.9, di mana output dapat dihasilkan dari bootstrapping. Output tersebut dapat disajikan

pada Tabel 4.7 berikut ini.

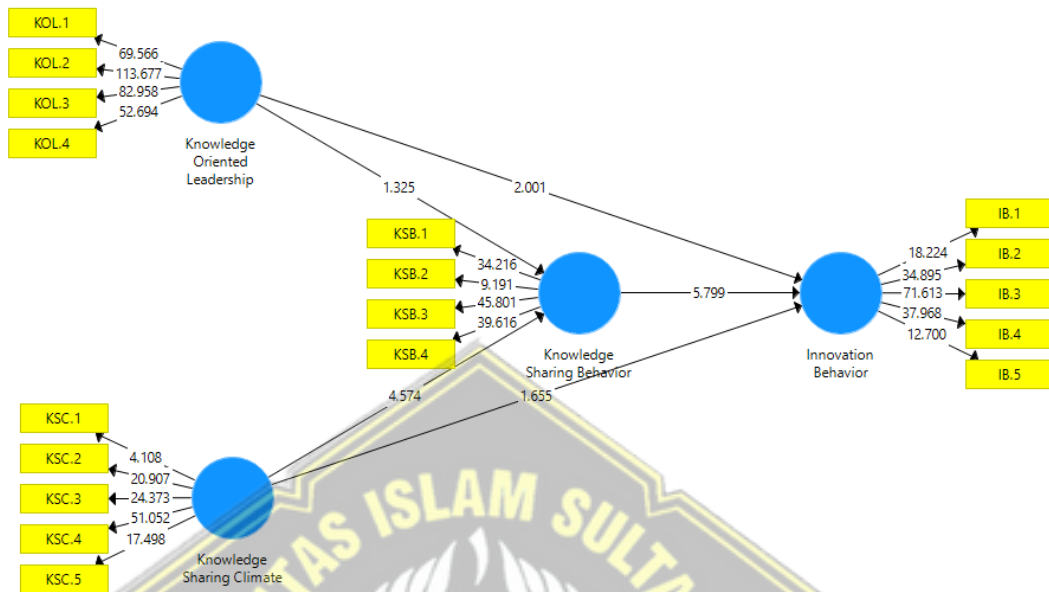
Tabel 4.9
Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Knowledge Oriented Leadership -> Innovation Behavior	0.232	0.226	0.116	2.001	0.046**
Knowledge Oriented Leadership -> Knowledge Sharing Behavior	0.167	0.169	0.126	1.325	0.186
Knowledge Sharing Climate -> Knowledge Sharing Behavior	0.499	0.501	0.109	4.574	0.000***
Knowledge Sharing Climate -> Innovation Behavior	0.165	0.174	0.099	1.655	0.099
Knowledge Sharing Behavior -> Innovation Behavior	0.551	0.548	0.095	5.799	0.000***

Keterangan: ***) signifikan pada $p < 0,01$; **) signifikan pada $p < 0,05$; *) signifikan pada $p < 0,10$. Sumber: *Output Smart PLS 3.2.9*, diolah (2021)

Hasil dari analisis *inner model* ialah hubungan antara variabel-variabel laten, pengaruh signifikansi, koefisien regresi atau besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen, dan besarnya pengaruh variabel-variabel eksogen tersebut secara bersama-sama terhadap variabel endogen yang dapat dilihat pada angka *R-Square*. Hasil uji signifikansi tersebut dapat dilihat pada gambar 4.1 yang menyajikan model hasil pengolahan dengan *bootstrapping*.

Gambar 4.1



Sumber: *Output Smart PLS 3.2.9*, diolah (2021)

Inner Model

Adapun berdasarkan koefisien regresi masing-masing variabel, maka dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

$$\eta_1 = 0,167 \xi_1 + 0,499 \xi_2 + \zeta \dots \dots \dots (4.1)$$

$$\eta_2 = 0,551 \eta_1 + 0,232 \xi_1 + 0,165 \xi_2 + \zeta \dots \dots \dots (4.2)$$

Keterangan:

β, γ = Koefisien regresi

ζ = inner residual variabel

η_1 = Variabel *Knowledge Sharing Behavior*

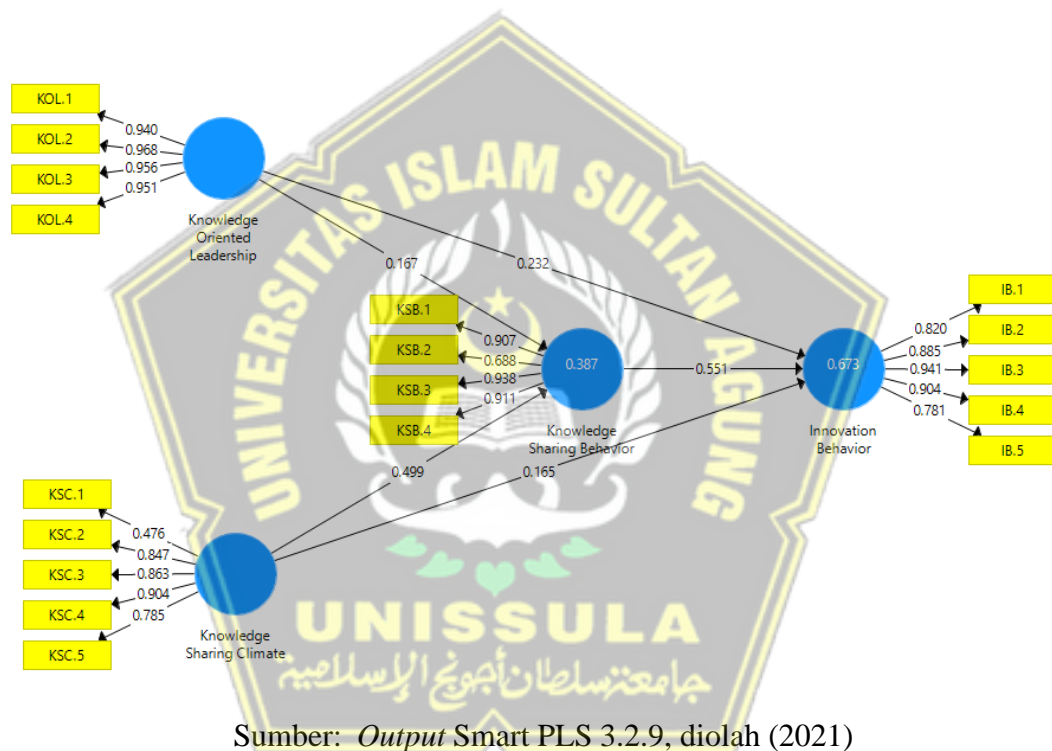
η_2 = Variabel *Innovation Behavior*

ξ_1 = Variabel *Knowledge Oriented Leadership*

ξ_2 = Variabel *Knowledge Sharing Climate*

Persamaan model tersebut dapat disajikan pada gambar 4.2 yang merupakan hasil pengolahan dengan outer model, yang mana menghasilkan nilai-nilai koefisien regresi dan mencantumkan nilai validitas antara indikator variabel terhadap variabel laten.

Gambar 4.2



Outer Model

Pada gambar 4.1 juga dapat terlihat besarnya pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen (koefisien determinansi), yang mana juga dapat disajikan pada tabel 4.8 berikut.

Tabel 4.10
Hasil R Square

	R Square	R Square Adjusted
<i>Knowledge Sharing Behavior</i>	0.387	0.375
<i>Innovation Behavior</i>	0.673	0.663

Sumber: *Output Smart PLS 3.2.9*, diolah (2021)

Berdasarkan gambar tabel 4.8, dapat diketahui bahwa kontribusi kedua variabel independen terhadap *Knowledge Sharing Behavior* sebanyak 38,7 % yang mana artinya sebanyak 61,3 % lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Sementara itu kontribusi pengaruh ketiga variabel independen terhadap *Innovation Behavior* ialah sebesar 67,3 %, yang mana artinya sebanyak 32,7% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

4.4. Hasil Pengujian Hipotesis

4.4.1. *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *Innovation Behavior*

Pengujian hipotesis (H1) dilakukan dengan uji t. berdasarkan hasil perhitungan path coefficients yang disajikan dalam tabel 4.9, diketahui bahwa t statistic $2.001 > t$ tabel (1,983), dan probabilitas atau p value $0,046 < 0,05$ (signifikansi 5%) sehingga hasilnya signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa H1 yang menyatakan bahwa *Knowledge Oriented Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovation Behavior* **diterima**.

4.4.2. *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *Knowledge Sharing Behavior*

Pengujian hipotesis 2 (H2) dilakukan dengan uji t. berdasarkan hasil perhitungan

path coefficients yang disajikan dalam tabel 4.9, diketahui bahwa t statistic $1.325 < t$ tabel (1,983), dan probabilitas atau p value $0.186 > 0,05$ (signifikansi 5%) sehingga hasilnya tidak signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa H3 yang menyatakan bahwa *Knowledge Oriented Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing Behavior* **ditolak**.

4.4.3. Knowledge Sharing Climate terhadap Knowledge Sharing Behavior

Pengujian hipotesis 3 (H3) dilakukan dengan uji t . berdasarkan hasil perhitungan path coefficients yang disajikan dalam tabel 4.9, diketahui bahwa t statistik $4.574 > t$ tabel (1,983), dan probabilitas atau p value $0,000 < 0,01$ (signifikansi 1%) sehingga hasilnya signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa H4 yang menyatakan bahwa *Knowledge Sharing Climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing Behavior* **diterima**.

4.4.4. Knowledge Sharing Climate terhadap Innovation Behavior

Pengujian hipotesis 4 (H4) dilakukan dengan uji t . berdasarkan hasil perhitungan path coefficients yang disajikan dalam tabel 4.9, diketahui bahwa t statistik $1.655 < t$ tabel (1,968), dan probabilitas atau p value $0.099 > 0,05$ (signifikansi 5%) sehingga hasilnya tidak signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa H5 yang menyatakan bahwa *Knowledge Sharing Climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovation Behavior* **ditolak**.

4.4.5. Knowledge Sharing Behavior terhadap Innovation Behavior

Pengujian hipotesis 5 (H5) dilakukan dengan uji t . berdasarkan hasil perhitungan

path coefficients yang disajikan dalam tabel 4.9 diketahui bahwa t statistik 5.799 > t tabel (1,983), dan probabilitas atau p value 0,000 < 0,01 (signifikansi 1%) sehingga hasilnya signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa H1 yang menyatakan bahwa Perilaku Berbagi Pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif SDM **diterima**.

4.5 Hasil Uji Intervening

Sesuai model penelitian, suatu variabel dapat memberikan pengaruh terhadap variabel tertentu secara tidak langsung atau melalui variabel lain terlebih dahulu. Hasil analisis pengaruh tidak langsung ini disajikan dalam Tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11
Specific Indirect Effects (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
<i>Knowledge Oriented Leadership -> Knowledge Sharing Behavior -> Innovation Behavior</i>	0.092	0.093	0.074	1.243	0.215
<i>Knowledge Sharing Climate -> Knowledge Sharing Behavior -> Innovation Behavior</i>	0.275	0.273	0.074	3.727	0.000

Keterangan: *) signifikan pada $p < 0,10$ Sumber: *Output Smart PLS 3.2.9*, diolah (2021)

Knowledge Oriented Leadership melalui *Knowledge Sharing Behavior* tidak mampu memberi pengaruh terhadap *Innovation Behavior*, dibuktikan dengan nilai t-statistik 1,243 lebih kecil dari 1,983 dan p-values 0,215 lebih besar dari 0,05. Namun berbeda dengan *Knowledge Sharing Climate* melalui *Knowledge Sharing*

Behavior terhadap *Innovation Behavior* yang mampu memberikan pengaruh dengan nilai t-statistik 3,727 lebih besar dari 1,983 dan p-values 0,000 lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Sharing Behavior* mampu menjadi variabel pemediasi antara *Knowledge Sharing Climate* dengan *Innovation Behavior*, sedangkan antara *Knowledge Oriented Leadership* dan *Innovation Behavior* tidak mampu menjadi variabel pemediasi.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *Innovation Behavior*

Berdasarkan hasil uji hipotesis 1, dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Oriented Leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Innovation Behavior*. Penelitian ini sejalan dengan studi Singh (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan akan memperjelas harapan peran pada SDM sehingga dapat menghasilkan strategi inovatif. Temuan ini juga didukung penelitian Rosing, Frese, & Bausch (2011) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berorientasi pengetahuan yang mempunyai tujuan dan peran secara tepat akan meningkatkan kinerja inovatif perusahaan.

Berdasarkan penelitian ini, hasil dari koefisien regresi *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *Innovation Behavior* yang disajikan pada tabel 4.9, menunjukkan bahwa *Knowledge Oriented Leadership* memiliki pengaruh terhadap *Innovation Behavior* yaitu sebesar 0.232. Hal ini menunjukkan pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan memiliki pengaruh yang kuat dan menunjukkan arah positif, sehingga peran penting seorang pimpinan dalam

mempengaruhi perilaku karyawan dalam berinovasi terkait pekerjaannya sangat efektif. Indikator variabel tertinggi dalam kepemimpinan berorientasi pengetahuan adalah pemimpin mendorong pemberdayaan pengetahuan baru. Sedangkan indikator variabel tertinggi dalam perilaku inovasi adalah menghasilkan ide-ide kreatif dan menerapkan ide-ide baru. Dengan demikian, untuk menghasilkan ide-ide kreatif dalam pekerjaan dapat dilakukan dengan memperoleh dorongan seorang pemimpin yang mendorong pemberdayaan pengetahuan baru. Selain itu juga, untuk menerapkan ide-ide baru yang dihasilkan oleh karyawan harus mendapatkan dukungan seorang pemimpin yang mempunyai orientasi pengetahuan untuk mendorong pemberdayaan pengetahuan yang telah dimiliki karyawan. Sehingga Ketika karyawan mendapatkan dukungan dari pemimpin untuk selalu memberdayakan pengetahuan yang telah dimiliki, maka seorang karyawan dalam berinovasi terkait pekerjaan akan menghasilkan ide-ide kreatif yang dapat menunjang pekerjaan karyawan. Selain itu juga ketika karyawan mendapatkan dukungan pimpinan untuk memberdayakan pengetahuan karyawan, maka sebagai imbal balik perilaku positif karyawan akan menerapkan ide-ide baru yang telah dihasilkan dari kegiatan karyawan yang selalu memberdayakan pengetahuan baru.

Sehingga ketika gaya kepemimpinan diterapkan akan sangat mempengaruhi hasil tujuan sebuah organisasi melalui kebijakan-kebijakan yang telah dilakukan. Atasan langsung merupakan pemegang kendali berjalannya kinerja SDM untuk memberikan dukungan penuh dalam menghasilkan ide-ide kreatif yang berhubungan dengan pekerjaan. Hal ini menjadikan bahwa keberhasilan dalam mencapai cita-cita organisasi khususnya di IAIN Kudus sangat dipengaruhi oleh

kebijakan pimpinan. Dengan kata lain kebijakan atasan akan sangat mempengaruhi tujuan organisasi yang ingin dicapai. Sehingga jika pemimpin bisa memberikan dukungan dengan baik tanpa mempertimbangkan kepentingan individu melainkan mementingkan cita-cita sebuah organisasi, maka akan lebih memberikan ruang bagi SDM untuk berkarir dan berlomba-lomba memberikan inovasi yang terbaik bagi lembaga.

4.6.2. Pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *Knowledge Sharing Behavior*

Berdasarkan hasil uji hipotesis 2, dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Oriented Leadership* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap *Knowledge Sharing Behavior*. Temuan ini sejalan dengan penelitian Shariq et. al. (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap berbagi pengetahuan secara eksplisit. Namun temuan yang berbeda oleh Almatrooshi et. al. (2020) menyatakan kepemimpinan berorientasi pengetahuan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap berbagi pengetahuan.

Berdasarkan penelitian ini, hasil dari koefisien regresi *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *Knowledge Sharing Behavior* yang disajikan pada tabel 4.9, menunjukkan bahwa *Knowledge Oriented Leadership* memiliki pengaruh terhadap *Knowledge Sharing Behavior* yaitu sebesar 0.167. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang dihasilkan oleh kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap perilaku berbagi pengetahuan memiliki pengaruh masih lemah, namun menunjukkan pengaruh dengan arah positif. Indikator variabel kepemimpinan berorientasi pengetahuan tertinggi adalah pemimpin memberdayakan pengetahuan

baru. Sedangkan indikator variabel perilaku berbagi pengetahuan tertinggi adalah berbagi pengalaman. Dengan demikian, jika pemimpin memberikan dorongan kepada karyawan untuk melaksanakan pemberdayaan pengetahuan baru, maka akan memacu perilaku karyawan untuk berbagi pengalaman kerja kepada teman kerja. Sehingga ketika karyawan saling berbagi pengalaman yang mereka dapatkan, maka mereka akan memiliki pengalaman yang baik untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan mudah hingga akhirnya dapat mencapai visi misi organisasi dalam meraih keunggulan bekerja.

Adapun respon positif responden terkait *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *Knowledge Sharing Behavior* dapat ditunjukkan dari hasil rangkuman jawaban pertanyaan terbuka sebagai berikut pemimpin berorientasi pengetahuan merupakan gaya kepemimpinan yang memperhatikan dan peduli terhadap pengetahuan SDM, namun kesempatan bagi karyawan untuk memberdayakan potensi dan kompetensi masih belum mendapatkan dukungan secara merata oleh karyawan. Beberapa pemimpin sudah memberikan dukungan sepenuhnya bahkan memberikan panutan supaya karyawan tergerak untuk melakukan pengembangan dirinya terkait pengetahuan yang telah dimilikinya. Sehingga dorongan ini memberikan semangat kepada karyawan dan inspirasi positif untuk kemajuan pelayanan di IAIN Kudus. Hal ini ditunjukkan dengan hasil rata-rata jawaban responden pada indikator penciptaan pengetahuan, berbagi pengetahuan baru, dan penggunaan pengetahuan baru yang merupakan indikator terendah dalam variabel kepemimpinan berorientasi pengetahuan.

4.6.3. Pengaruh *Knowledge Sharing Climate* terhadap *Knowledge Sharing Behavior*

Berdasarkan hasil uji hipotesis 3, dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Sharing Climate* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Knowledge Sharing Behavior*. Peneliti sebelumnya juga telah memberikan bukti statistik untuk hubungan positif dan signifikan antara Iklim Berbagi Pengetahuan dan Perilaku Berbagi Pengetahuan, sebagaimana pernyataannya bahwa Iklim berbagi pengetahuan organisasi yang kuat akan mempromosikan berbagi pengetahuan di tingkat individu (Radaelli, et. al. 2011). Sehingga pada hasil uji hipotesis 4 berhasil membuktikan bahwa *Knowledge Sharing Climate* berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing Behavior*.

Berdasarkan hasil dari koefisien regresi *Knowledge Sharing Climate* terhadap *Knowledge Sharing Behavior* yang disajikan pada tabel 4.9, menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing Climate* memiliki pengaruh *Knowledge Sharing Behavior* dan menunjukkan arah positif yaitu sebesar 0.499. Pengaruh yang dihasilkan oleh iklim berbagi pengetahuan terhadap perilaku berbagi pengetahuan sangat kuat. Indikator tertinggi variabel iklim berbagi pengetahuan adalah afiliasi atau rasa kedekatan *pegawai* dan dukungan atasan. Sedangkan indikator variabel perilaku berbagi pengetahuan adalah berbagi pengalaman. Hal ini menunjukkan bahwa ketika rasa kedekatan pegawai diciptakan akan meningkatkan hubungan baik antar karyawan yang dapat menghasilkan perilaku karyawan yaitu berbagi pengalaman pekerjaan mereka. Selain itu, dukungan atasan dalam memberikan support terhadap karyawan terkait pekerjaan

mereka akan menghasilkan karyawan yang selalu berbagi pengalaman.

Sehingga ketika karyawan mampu membuat suasana yang harmonis dengan rekan kerja dalam hal berbagi pengetahuan, maka sebagai umpan balik rekan kerja akan memberikan pengaruh positif juga terhadap kemampuan pengetahuan karyawan dalam meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan. Karena suasana yang diciptakan oleh karyawan akan sangat mempengaruhi iklim kebijakan organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi perilaku inovasi karyawan dalam meningkatkan produktifitas kinerja.

Adapun respon positif responden terkait *Knowledge Sharing Behavior* yang dipengaruhi oleh *Knowledge Sharing Climate* dapat ditunjukkan dari hasil rangkuman jawaban responden melalui pertanyaan terbuka, menyatakan bahwa perilaku karyawan dalam hal berbagi pengetahuan merupakan pengaruh dari iklim organisasi yang menciptakan suatu keadaan seseorang yang dituntut oleh pimpinan yang menghasilkan sebuah pengetahuan baru supaya dapat diterapkan ditempat kerja. Sedangkan suasana dibentuk oleh interaksi antar individu yang ternaungi oleh visi misi organisasi yang dituntut untuk mewujudkan keinginan tersebut. Oleh karena itu, karyawan dituntut membuat iklim positif dilingkungan kerja supaya terciptanya suasana kondusif yang menghasilkan pencapaian kinerja unggul. Sebaliknya jika pemimpin maupun karyawan tidak mampu berinteraksi positif, maka kondisi yang tidak baik akan terjadi pada keorganisasian. Sehingga hubungan pemimpin maupun karyawan menempati peran penting dalam terciptanya organisasi yang produktif.

4.6.4. Pengaruh *Knowledge Sharing Climate* terhadap *Innovation Behavior*

Berdasarkan hasil uji hipotesis 4, dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Sharing Climate* memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap *Innovation Behavior*. Hal ini berbeda dengan penelitian Munir et. al. (2019) menyatakan bahwa iklim kreatif organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovasi kerja. Begitu juga Wang, Yang, & Liu (2010) mengatakan bahwa lingkungan kerja dan interaksi antar departemen dapat menciptakan efek positif pada pengetahuan dan pertukaran sumber daya, inovasi produk, dan penciptaan nilai.

Berdasarkan hasil dari koefisien regresi *Knowledge Sharing Climate* terhadap *Innovation Behavior* yang disajikan pada tabel 4.9, menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing Climate* memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap *Innovation Behavior* yaitu sebesar 0.165. Sehingga dapat di katakan bahwa iklim berbagi pengetahuan ditempat kerja belum mempunyai pengaruh yang kuat terhadap perilaku inovasi kerja, namun sudah mengarah pada pengaruh positif. Indikator tertinggi variabel iklim berbagi pengetahuan adalah afiliasi atau rasa kedekatan pegawai dan dukungan atasan, sedangkan indikator tertinggi perilaku inovasi adalah menghasilkan ide-ide kreatif dan menerapkan ide-ide baru. Hal ini menunjukkan bahwa rasa kedekatan pegawai akan mempengaruhi hasil pemikiran yang diciptakan oleh suasana kerja karyawan yang akan mampu menghasilkan ide-ide kreatif karyawan. Selain itu juga menunjukkan bahwa dukungan atasan dalam memberikan support terhadap karyawan akan mampu memberikan dukungan terhadap karyawan untuk menerapkan atau mengamalkan ide-ide baru yang telah

diciptakan.

Adapun respon positif responden terkait *Knowledge Sharing Climate* yang mempengaruhi *Innovation Behavior* dapat ditunjukkan dari hasil rangkuman jawaban pertanyaan terbuka, menyatakan bahwa iklim berbagi pengetahuan dapat meningkat jika mendapat dukungan sepenuhnya dari atasan maupun teman kerja. Karena terciptanya iklim yang harmonis dipengaruhi oleh banyak unsur karyawan dan atasan. Sedangkan menyatukan pemikiran dalam mencapai tujuan organisasi harus terdapat komunikasi yang kuat serta dukungan dari berbagai pihak yang mempunyai kewenangan dalam pengambilan keputusan bersama untuk meningkatkan kreatifitas kerja baik sekarang maupun masa mendatang. Selain itu, perlakuan terhadap staff masih kurang diperhatikan seperti halnya membedakan kompetensi yang dimiliki karyawan, sehingga kompetensi karyawan yang rendah belum terpacu untuk mengembangkan keahlian yang belum mereka miliki karena perhatian yang kurang merata. Hal ini ditunjukkan dengan respon yang diisi oleh responden dalam indikator tentang fairness/keadilan yang merupakan nilai indikator paling rendah dalam variabel Iklim berbagi pengetahuan.

4.6.5. Pengaruh *Knowledge Sharing Behavior* terhadap *Innovation Behavior*

Berdasarkan hasil uji hipotesis 5, dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Sharing Behavior* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Innovation Behavior*. Temuan ini sesuai dengan studi Kim dan Lee (2013) yang menyatakan bahwa berbagi pengetahuan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi layanan. Temuan ini sejalan dengan studi Park (2002) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku inovasi.

Berdasarkan penelitian ini, hasil dari koefisien regresi *Knowledge Sharing Behavior* terhadap *Innovation Behavior* yang disajikan pada tabel 4.9, menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing Behavior* memiliki pengaruh terhadap *Innovation Behavior* yaitu sebesar 0.551. Indikator tertinggi variabel perilaku berbagi pengetahuan adalah berbagi pengalaman, sedangkan indikator tertinggi variabel perilaku inovasi adalah menghasilkan ide-ide kreatif dan menerapkan ide-ide baru. Hal ini menunjukkan bahwa ketika saling berbagi pengalaman di tempat kerja di praktikkan maka akan dapat menghasilkan ide-ide kreatif karyawan yang dapat menciptakan peluang baru bagi organisasi, selain itu juga karyawan akan lebih produktif untuk menerapkan ide-ide baru. Sehingga ketika berbagi pengalaman di budayakan dalam organisasi akan mendapatkan 2 hal positif yaitu menghasilkan ide-ide kreatif yang diciptakan oleh karyawan dan karyawan akan semangat untuk menerapkan ide-ide baru yang telah dihasilkan oleh karyawan.

Perilaku karyawan saling berbagi dan menerima terkait pengetahuan yang mereka miliki, maka pengetahuan mereka akan meningkat dan semakin kompleks kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu. Oleh karena itu berbagi pengetahuan merupakan strategi peningkatan kompetensi individu yang dinilai sebagai metode sederhana yang dapat memberikan pengaruh besar terhadap organisasi. Pengaruh berbagi pengetahuan ini akan mampu mendorong kreativitas serta inovasi terhadap pelayanan kepada Mahasiswa dan Dosen.

Respon positif ditunjukkan oleh responden terhadap Perilaku Inovasi melalui Perilaku Berbagi Pengetahuan, sebanyak 70 responden menyatakan bahwa berbagi pengetahuan dan berbagi pengalaman akan membantu pekerjaan

karyawan menjadi lebih ringan, karena mendapatkan bantuan pekerjaan dari rekan kerja yang merupakan umpan balik dari pengetahuan yang telah diberikan kepadanya. Perlunya menyatukan pemikiran terhadap tujuan bersama dalam menerapkan visi-misi lembaga, maka untuk mempermudah pencapaian perwujudan tersebut diperlukan koordinasi terkait kemampuan SDM di IAIN Kudus guna memperkuat pengetahuan untuk penyesuaian keahlian di unsur tenaga kependidikan dalam memajukan kualitas pelayanan.

4.7. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

4.7.1 *Knowledge Oriented Leadership* terhadap terhadap *Innovation Behavior* melalui *Knowledge Sharing Behavior*

Merujuk pada tabel 4.11 tentang pengaruh tidak langsung antara *Knowledge Oriented Leadership* terhadap terhadap *Innovation Behavior* melalui *Knowledge Sharing Behavior* sebagai variabel mediasi atau variabel intervening, dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Sharing Behavior* belum mampu menjadi variabel mediasi yang baik antara *Knowledge Oriented Leadership* dengan *Innovation Behavior*, dikarenakan pada hasil uji signifikansi (p value) menunjukkan hasil yang tidak signifikan.

Temuan tersebut juga menunjukkan bahwa secara langsung tidak ada pengaruh yang signifikan oleh Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan (*Knowledge Orientad Leadership*) terhadap Perilaku Inovasi (*Innovation Behavior*). Akan tetapi dengan adanya *Knowledge Sharing Behavior* oleh SDM untuk menghasilkan perilaku kerja yang inovatif atas kinerja mereka, dapat

meningkatkan probabilitas dihasilkannya perilaku kerja inovatif oleh SDM (berkorelasi positif), dan menunjukkan pengaruh yang lebih baik dibandingkan korelasi secara langsung antara Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan terhadap Perilaku Inovasi. Namun hal tersebut tidak mengindikasikan bahwa Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan mampu berpengaruh dengan lebih baik terhadap Perilaku Inovasi apabila terdapat Perilaku berbagi Pengetahuan sebagai variabel mediasi atau intervening.

4.7.2 *Knowledge Sharing Climate* terhadap *Innovation Behavior* melalui *Knowledge Sharing Behavior*

Merujuk pada tabel 4.11 tentang pengaruh tidak langsung antara *Knowledge Sharing Climate* terhadap *Innovation Behavior* melalui *Knowledge Sharing Behavior* sebagai variabel mediasi atau variabel intervening. Tabel 4.11 juga menunjukkan koefisien regresi *Knowledge Sharing Climate* terhadap *Innovation Behavior* melalui *Knowledge Sharing Behavior* memiliki pengaruh positif, hal ini mengindikasikan bahwa *Knowledge Sharing Climate* dapat berpengaruh lebih baik terhadap *Innovation Behavior* melalui *Knowledge Sharing Behavior* sebagai variabel mediasi atau intervening.

Pengaruh intervensi sebagian atau parsial ini menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing Climate* memiliki pengaruh secara langsung terhadap *Innovation Behavior* maupun pengaruh secara tidak langsung yaitu melalui *Knowledge Sharing Behavior*. Dengan demikian berbagai langkah peningkatan yang dilakukan oleh manajerial secara otomatis akan dapat meningkatkan

perilaku inovasi SDM melalui budaya berbagi pengetahuan.



BAB V

PENUTUP

Pada bab penutup ini membahas lima sub bab utama, yaitu simpulan masalah penelitian dan hipotesis, implikasi teoritis, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, dan agenda penelitian mendatang.

5.1. Simpulan

5.1.1. Simpulan Atas Masalah Penelitian

Masalah penelitian ini diawali oleh adanya fenomena gap yaitu bertambahnya jumlah mahasiswa dan dosen pada setiap tahunnya. Sedangkan jumlah pegawai administrasi tetap tanpa ada penambahan setiap tahunnya. Dengan jumlah pegawai yang terbatas untuk melakukan pelayanan kepada stakeholder harus ekstra supaya kebutuhannya terpenuhi dan penyelesaian pekerjaan harus sudah selesai sebelum deadline berakhir. Maka diperlukan perbaikan dalam hal dorongan atasan dan iklim organisasi untuk menumbuhkan ide-ide kreatif pegawai dalam hal pelayanan dan penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya. Diharapkan dengan ide-ide kreatif yang ditransfer kepada rekan kerja dapat meningkatkan kompetensi pegawai untuk kiat bekerja dan meningkatkan kualitas pekerjaan. Adapun beberapa simpulan dalam upaya memberikan solusi atas gap tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Upaya penghimpunan ide-ide kreatif dari para SDM supaya lebih aktif dalam menghadapi berubahnya kondisi lingkungan kerja yang dinamis, khususnya kebijakan atasan dalam hal mengambil keputusan supaya memperhatikan hal-hal yang harus dipenuhi sekarang dan kebutuhan mendatang.

- 2) Membentuk forum diskusi khusus karyawan mengenai kendala-kendala atas pekerjaan tersebut dan bagaimana cara mengatasi masalah tersebut. Sekaligus dalam forum tersebut memberikan pandangan serta pengetahuan baru bagi karyawan yang lain, sehingga dapat menyetarakan wawasan bagi karyawan yang belum berpengalaman.
- 3) Upaya pemberian insentif atau reward bagi karyawan yang mampu berprestasi baik keteladanan dalam menyelesaikan pekerjaan maupun langkah kreatif dalam menginovasi teman kerja untuk meningkatkan kualitas pekerjaan.
- 4) Memberikan dukungan penuh kepada karyawan untuk menciptakan ide-ide kreatif bagi lembaga karena jumlah pegawai banyak lulusan sarjana, sehingga kemampuan analisis mereka dalam mengatasi masalah kerja sangat dibutuhkan.
- 5) Memberikan dukungan kepada pegawai untuk melakukan studi lanjut supaya terdapat pengembangan wawasan dan pengetahuan baru.
- 6) Upaya penambahan sarana dan prasarana untuk memenuhi kebutuhan pelayanan.

5.1.2. Simpulan hipotesis

Pada penelitian ini, dianalisis apakah *Knowledge Oriented Leadership*, *Knowledge Sharing Climate* dan *Knowledge Sharing Behavior* berpengaruh terhadap *Innovation Behavior*, dan apakah *Knowledge Sharing Behavior* mampu menjadi variabel mediasi yang baik antara kedua variabel independen tersebut terhadap *Innovation Behavior*. Berdasarkan hasil uji hipotesis, dari lima (5) hipotesis pada penelitian ini dapat di terima, sebagai berikut:

- 1) *Knowledge Oriented Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovation Behavior*, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan mampu memberikan kontribusi kuat terhadap perilaku inovasi yaitu mampu memacu kreatifitas karyawan untuk berinovasi.
- 2) *Knowledge Oriented Leadership* memiliki pengaruh **tidak signifikan** terhadap *Knowledge Sharing Behavior*, dengan demikian kepemimpinan berorientasi pengetahuan belum efektif untuk meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan.
- 3) *Knowledge Sharing Climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Sharing Behavior*, hal ini menunjukkan bahwa iklim berbagi pengetahuan sangat efektif dalam menunjang keberhasilan perilaku berbagi pengetahuan yang dihasilkan dari interaksi social karyawan.
- 4) *Knowledge Sharing Climate* memiliki pengaruh **tidak signifikan** terhadap *Innovation Behavior*, dengan demikian iklim berbagi pengetahuan belum mampu menghasilkan perilaku inovasi karyawan dibuktikan dengan lemahnya pengaruh tersebut.
- 5) *Knowledge Sharing Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovation Behavior*, hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan dalam memacu perilaku inovasi karyawan dapat dicapai dengan meningkatnya perilaku berbagi pengetahuan antar karyawan, sehingga mampu menciptakan peluang baru bagi organisasi.

Adapun berdasarkan uji intervening (uji pengaruh langsung dan tidak langsung) dapat disimpulkan sebagai berikut.

- 1) Kepemimpinan berorientasi pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku inovasi secara langsung, namun secara tidak langsung memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap berbagi pengetahuan. Sehingga perilaku berbagi pengetahuan tidak mampu menjadi variabel mediasi yang baik antara kepemimpinan berorientasi pengetahuan dengan perilaku inovasi (*knowledge sharing behavior* bukan sebagai variabel mediasi).
- 2) Iklim berbagi pengetahuan memiliki pengaruh langsung tidak signifikan terhadap perilaku inovasi, namun berpengaruh signifikan melalui jalur tidak langsung (*knowledge sharing behavior* sebagai variabel mediasi parsial).

5.2. Implikasi Teoritis dan Manajerial

5.2.1. Implikasi Teoritis

Adapun sumbangan ilmiah dalam penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Ada pengaruh yang signifikan antara *Knowledge Oriented Leadership* terhadap *Innovation Behavior* menunjukkan bahwa dukungan atasan terhadap kompetensi karyawan sangat baik dalam mendorong aktivitas inovasi baik individual maupun kelompok.
- 2) *Knowledge Oriented Leadership* memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap *Knowledge Sharing Behavior*, hal ini menunjukkan bahwa peran pimpinan dalam penelitian ini belum mengarah pada kepedulian terhadap pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan. sehingga dalam penelitian ini ditemukan masih belum banyak pimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan tersebut. Maka perlu perbaikan terhadap model atau teknik pendekatan terhadap karyawan, supaya mereka merasa mendapatkan dukungan

atasan untuk meningkatkan pengetahuan atau pengalamannya menjadi lebih baik.

- 3) Ada pengaruh yang signifikan antara *Knowledge Sharing Climate* dengan *Knowledge Sharing Behavior* menunjukkan bahwa dengan suasana yang saling bersinergi antar teman kerja serta mendapatkan dukungan positif dari atasan, maka semangat untuk berbagi pengalaman maupun pengetahuan akan menjadi lebih baik. Karena iklim lingkungan kerja sangat mempengaruhi cara berfikir dan cara menyelesaikan pekerjaan.
- 4) *Knowledge Sharing Climate* memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap *Innovation Behavior* menunjukkan bahwa iklim berbagi pengetahuan yang kondusif membutuhkan peran atau dukungan yang lebih baik untuk dapat menumbuhkan rasa kreatifitas karyawan dalam menghasilkan inovasi kerja.
- 5) Ada pengaruh yang signifikan antara *knowledge sharing behavior* terhadap *innovation behavior* menunjukkan bahwa kegiatan berbagi pengetahuan bagi karyawan merupakan sangat penting karena dapat menumbuhkan ide-ide kreatif untuk menghasilkan sebuah inovasi dalam pekerjaan.

5.2.2. Implikasi Manajerial

Adapun implikasi manajerial yang dihasilkan oleh penelitian ini ialah sebagai berikut:

- 1) Upaya dalam meningkatkan *perilaku inovatif* tenaga kependidikan di IAIN Kudus maka dapat dilakukan dengan meningkatkan peran gaya *kepemimpinan yang beorientasi pada pengetahuan*, seperti halnya pemimpin mendorong kegiatan yang dapat menciptakan pengetahuan bagi pegawai seperti melakukan

studi banding ke kampus lain supaya mendapatkan ide dan gagasan baru yang dapat dimodifikasi dan diterapkan ditempat kerja, pemimpin memberikan dorongan kepada pegawai supaya berbagi pengetahuan mereka kepada rekan kerja melalui komunikasi antar pegawai ditempat kerja maupun forum-forum rapat, pemimpin mendorong penggunaan pengetahuan baru seperti mempraktikkan pengetahuan yang telah mereka miliki dalam mengerjakan tugas pekerjaan ditempat kerja, dan pemimpin mendorong pemberdayaan pengetahuan supaya informasi yang mereka ketahui dapat berkembang menjadi pengetahuan baru. Sehingga dengan dukungan yang diberikan oleh atasan tersebut dapat meningkatkan *perilaku inovasi*.

- 2) Secara umum untuk meningkatkan *perilaku berbagi pengetahuan*, dapat dilakukan dengan meningkatkan *iklim berbagi pengetahuan* yang komunikatif dan kreatif. Seperti halnya dengan memberikan hak dan kewajiban kepada karyawan tanpa berat sebelah dalam memperlakukan kinerja mereka, karyawan yang dapat memberikan kontribusi kepada karyawan lain dalam hal inovasi pekerjaan, menciptakan suasana kedekatan antar karyawan dan saling memiliki terhadap pekerjaan mereka sehingga dapat bersinergi untuk memajukan lembaga tersebut, atasan yang dapat memberikan dukungan terhadap karyawan dalam pekerjaan mereka yang dapat mencapai tujuan organisasi, dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang mampu berprestasi, sehingga dengan iklim berbagi pengetahuan yang tinggi mampu memacu peningkatan perilaku berbagi pengetahuan.
- 3) *Perilaku inovasi* dapat meningkat jika pada unsur karyawan terdapat *perilaku*

berbagi pengetahuan. Diantaranya setiap karyawan mempunyai individual yang dapat berbagi dengan sesama karyawan mengenai pengetahuan yang dimiliki, berbagi dokumen kepada karyawan yang membutuhkan konsep terhadap pekerjaan mereka yang sedang dikerjakan, setiap karyawan diwajibkan membagikan pengalaman kerja mereka kepada karyawan lain dalam upaya memberikan dukungan supaya mereka tidak melakukan hal-hal yang dapat merugikan pada pekerjaan sehingga kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi dapat diminimalisir dengan baik. Selain itu juga akses untuk berbagi informasi terbaru juga dibutuhkan dalam mempermudah penyampaian informasi kepada seluruh karyawan sehingga dapat meningkatkan wawasan karyawan dalam bekerja. Sehingga dengan individual yang senang berbagi pengetahuan yang tinggi dapat meningkatkan perilaku inovasi pada karyawan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Adapun penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang masih sangat jauh dari kesempurnaan, diantaranya adalah sebagai berikut.

- 1) Responden pada penelitian ini bersifat homogen, artinya hanya berasal dari satu instansi yang memiliki keluhan maupun kendala yang hampir sama.
- 2) Pada hasil *R-Square*, pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen masih relatif kecil, sehingga perlu adanya penambahan variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja di lembaga Pendidikan Perguruan Tinggi.
- 3) Penyebaran kuesioner kepada lembaga pendidikan lain yang serupa sehingga mendapatkan variasi data yang banyak dan jumlah responden yang banyak akan menghasilkan data lebih akurat.

- 4) Melakukan wawancara terlebih dahulu secara mendalam supaya dapat menetapkan permasalahan yang dapat diberikan solusinya melalui penelitian yang akan dikaji.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian dan analisis dari jawaban-jawaban responden, maka dapat diusulkan beberapa rencana penelitian mendatang sebagai berikut.

- 1) Memasukkan variabel intervening lain seperti iklim inovasi atau kemampuan inovasi sehingga dapat mengetahui situasi kerja dan kemampuan mengolah ancaman dalam menciptakan peluang untuk membantu memberikan solusi atas permasalahan organisasi.
- 2) Berdasarkan jawaban-jawaban responden, diketahui harapan-harapan mereka mengenai terciptanya lingkungan kerja yang saling melengkapi untuk berbagai kebutuhan pengetahuan mereka, harapan mereka supaya karyawan yang berprestasi mendapatkan penghargaan oleh pimpinan, dan harapan mereka supaya hubungan antara karyawan tercipta suasana yang komunikatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Akram, T., Lei, S., Haider, M., & Hussain, S. (2018) 'Exploring the Impact of Knowledge Sharing on the Innovative Work Behavior of Employees: A Study in China', *International Business Research*, Vol. 11 No. 3, pp. 186-194.
- Ahmad, K.Z.B., Jasimuddin, S.M. and Kee, W.L. (2018), "Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter?", *Management Decision*, Vol. 56 No. 2, pp. 421-440. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0713>
- Alavi, M., Kayworth, T., & Leidner, D. (2005) 'An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices', *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22 No. 3, pp. 191-224.
- Al-Shaima Taleb Taleb Hussein Sanjay Singh Sherine Farouk Amrik S. Sohal. 2016. Knowledge Sharing Enablers, Processes and Firm Innovation Capability. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 28.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Andreeva, T. and Kianto, A. (2011), "Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 No. 6, pp. 1016-1034.
- Andrews, K., & Delahaye, B. (2000) 'Influences On Knowledge processes In Organizational Learning: The Psychosocial Filter', *Journal of Management Studies*, Vol. 37 No. 6, pp. 2322-2380.
- Auernhammer, J.; Hall, H. (2014). Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: Towards the Freiraum model. *Journal of Information Science*, 40(2), 154–166. doi:10.1177/0165551513508356
- Bos-Nehles, A., Bondarouk, T. and Nijenhuis, K. (2017), "Innovative work behaviour in knowledgeintensive public sector organizations: the case of supervisors in The Netherlands fire services", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 379-398.
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 720-735. <http://doi.org/fjf8zf>
- Chi, L and CW Holsapple (2005). Understanding computer-mediated interorganizational collaboration: A model and framework. *Journal of Knowledge Management*, 9(1), 53–75.

- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101–115.
- De Jong, J.P.J. and Den Hartog, D.N. (2007), “How leaders influence employees’ innovative behaviour”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 41-64.
- Dhyah Harjanti, Noerchoidah Noerchoidah. (2017). The Effect Of Social Capital And Knowledge Sharing On Innovation Capability. *Jurnal Majaemen dan Kewirausahaan*, Vol 19, No 2
- Donate, M. J., & Sánchez de Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370. doi:10.1016/j.jbusres.2014.06.022
- Donate, M.J. and Guadamillas, F. (2011), “Organizational factors to support knowledge management and innovation”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 No. 6, pp. 890-914.
- Mohsenabad, A.S. and Azadehdel, M. (2016), “The impact of knowledge-oriented leadership on innovation performance of manufacturing and commercial companies of Guilan province”, *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)*
- Dong, Y., Bartol, K.M., Zhang, Z.X. and Li, C. (2017), “Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: influences of dual-focused transformational leadership”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 38 No. 3, pp. 439-458.
- Fayzhall, M., Purwanto, A., Asbari, M., Basuki, S., Mustofa, M., Hutagalung, D., Maesaroh, S., Winanti, W., Chidir, G., Goestjahjanti, F., & 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.
- Grant, R.M. (1996), “Toward a knowledge-based theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-122.
- Hansen, M. (1999) 'The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 No. 1, pp. 82-111.
- Holub, S. F. (2003). Knowledge sharing is a change-management exercise. *Tax Practice Management*, 34, 361-363.
- Imam Ghozali. 2001. Analisis Multivariate dengan SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Jain, K.K., Sandhu, M.S. and Goh, S.K. (2015), "Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia", *Journal of Asia Business*

Studies, Vol. 9 No. 1, pp. 54-77. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2013-0040>

- Janssen, O. (2000), "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Vol. 73 No. 3, pp. 287-302, doi: 10.1348/096317900167038.
- Johne, A. and Storey, C. (1998), "New service development: a review of the literature and annotated bibliography", *European Journal of Marketing*, Vol. 32 No. 3/4, pp. 184-251. <https://doi.org/10.1108/03090569810204526>
- Kamasak, R., & Bulutlar, F. (2010) 'The influence of knowledge sharing on innovation', *Journal of European business review*, Vol. 22 No. 3, pp. 306-317.
- Juanru Wang, Jin Yang, Yajiong Xue, (2017) "Subjective well-being, knowledge sharing and individual innovation behavior: The moderating role of absorptive capacity", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 8, pp.1110-1127, <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0235>
- Kikoski, C. K, & Kikoski, J. F. (2004). *The Inquiring Organization: Tacit Knowledge, Conversation, and Knowledge Creation Skills for 21st-Century Organizations*. Westport, CT and London: Praeger.
- Kim, TT and G Lee (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324–337.
- Kleysen, R.F. and Street, C.T. (2001), "Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2 No. 3, pp. 284-296.
- Kmieciak, Roman (2020). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, doi:10.1108/EJIM-04-2020-0134
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Bestpractice recommendations for promoting employee creativity, voice and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65–74.
- Kuo, Y., Kuo, T., & Ho, L. (2014) 'Enabling innovative ability: knowledge sharing as a mediator', *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 114 No. 5, pp. 696-710.
- Leong, C.T. and Rasli, A. (2014), "The relationship between innovative work behavior on work role performance: an empirical study", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 129, pp. 592-600.

- Liao, S., Fei, W., & Chen, C. (2007) 'Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge intensive industries', *Journal of Information Science*, Vol. 33 No. 3, pp. 1-20.
- Lin, H. (2007) 'Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study', *International Journal of Manpower*, Vol. 28 No. 3/4, pp. 315-332.
- Mabey, C., Kulich, C., & Lorenzi-Cioldi, F. (2012). Knowledge leadership in global scientific. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2450-2467.
- Mom, TJ, FA Van Den Bosch and HW Volberda (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910–931.
- Momeni, M., Nielsen, S. B., & Kafash, M. H. (2015). Determination of Innovation Capability of Organizations: Qualitative Meta Synthesis and Delphi Method. In *Proceedings of RESER2015 – 25 Annual Reser Conference*.
- Monoyasa, M. W., Sularso, R. A., & Prihatini, D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar dengan Motivasi dan Inovasi Guru Sebagai Variabel Intervening Di Ks Kota Administratif Jember. *Relasi: jurnal ekonomi*, 13(2), 315 - 335. <https://doi.org/10.31967/relasi.v13i2.120>.
- Montani, F., Courcy, F. and Vandenberghe, C. (2017), “Innovating under stress: the role of commitment and leader-member exchange”, *Journal of Business Research*, Vol. 77, pp. 1-13, doi: 10.1016/j.jbusres.2017.03.024.
- Munir, R., & Beh, L.-S. (2019). Measuring and enhancing organisational creative climate, knowledge sharing, and innovative work behavior in startups development. *The Bottom Line*, 32(4), 269–289. doi:10.1108/bl-03-2019-0076
- Mura, M, E Lettieri, G Radaelli and N Spiller (2013). Promoting professionals' innovative behaviour through knowledge sharing: The moderating role of social capital. *Journal of Knowledge Management*, 17(4), 527–544.
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701–713. doi:10.1016/j.ibusrev.2017.12.001
- Nham, T.P., Tran, H.N., and Nguyen, A.H. (2020), “Knowledge sharing and innovation capability at both individual and organizational levels: An empirical study from Vietnam's telecommunication companies”, *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 15, No. 2, pp. 275-301. DOI: 10.2478/mmcks-2020-0017.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000), “SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation”, *Long Range Planning*, Vol. 33 No. 1, pp. 5-34.
- Oyemomi, O., Neaga, L., & Alkhuraiji, A. (2016). How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the fs QCA approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5222–5227
- Podrug, N., Filipovic, D., & Kovac, M. (2017) 'Knowledge sharing and firm innovation capability in Croatian ICT companies', *International Journal of Manpower*, Vol. 38 No. 4, pp. 632-644.
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M. and Spiller, N. (2014), “Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: a micro-level investigation of direct and indirect effects”, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 23 No. 4, pp. 400-414.
- Rajapathirana, R., & Hui, Y. (2018) 'Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance', *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 3 No. 1, pp. 44-55.
- Raykov, M. (2014) 'Employer support for innovative work and employees' job satisfaction and job-related stress', *Journal of occupational health*, Vol. 56 No. 4, pp. 244-251.
- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi:10.1108/bpmj-07-2019-0274
- Riege, A. (2005), “Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 18-35.
- Sadeghi, A., & Mostafavi Rad, F. (2018). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*, 151–160. doi:10.5267/j.msl.2018.1.003
- Sarwat, N. and Abbas, M. (2020), "Individual knowledge creation ability: dispositional antecedents and relationship to innovative performance", *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0198>
- Savitz, Lucy A. Ph.D.; Kaluzny, Arnold D. Ph.D.; Kelly, Diane L. R.N. (2000). A Life Cycle Model of Continuous Clinical Process Innovation. *Journal of Healthcare Management*. Volume 45 - Issue 5 - p 307-315

- Scott, SG and RA Bruce (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2017). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–31. doi:10.1080/09585192.2017.1323772
- Shariq, S. M., Mukhtar, U., & Anwar, S. (2018). Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledgeoriented leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*. doi:10.1108/jkm-01-2018-0033
- Silvio Popadiuk; Chun Wei Choo (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related 26(4), 0–312. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2006.03.011
- Singarimbun Masri dan Sofyan Effendi. 1990. *Metode Penelitian Survey*, LP3 ES, Jakarta.
- Singh, S.K. (2008), "Role of leadership in knowledge management: a study", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 3-15. <https://doi.org/10.1108/13673270810884219>
- Smith, K.G., Collins, C.J. and Clark, K.D. (2005), "Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 48 No. 2, pp. 346-357.
- Srivastava, A, KM Bartol and EA Locke (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
- Tassabehji, R., Mishra, J., & Dominguez-Péry, C. (2019) 'Knowledge sharing for innovation performance improvement in micro/SMEs: an insight from the creative sector', *Production Planning & Control*, Vol. 30 No. 10-12, pp. 935-950.
- Thurlings, M., Arnoud, E. and Vermeulen, M. (2015), "Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: a literature review", *Review of Educational Research*, Vol. 85 No. 3, pp. 430-471.
- Tuan Phong Nham, Tuyet-Mai Nguyen, Nam Hoai Tran, dan Hao Anh Nguyen. (2020). Knowledge sharing and innovation capability at both individual and organizational levels: An empirical study from Vietnam's telecommunication companies. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society* Volume 15: Issue 2.
- Van den Hooff, B., & de Ridder, J. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and

- CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. and Nonaka, I. (2000), *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford University Press on Demand, New York, NY.
- Wang, J., Yang, J. and Xue, Y. (2017), "Subjective well-being, knowledge sharing and individual innovation behavior: The moderating role of absorptive capacity", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 No. 8, pp. 1110-1127. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0235>
- Wang, Y., Chen, J. and Yue, Z. (2017), "Positive emotion facilitates cognitive flexibility: an fMRI study", *Frontiers in Psychology*, Vol. 8, doi: 10.3389/fpsyg.2017.01832.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012) 'Knowledge sharing, innovation and firm performance', *Expert Systems with Applications*, Vol. 39 No. 10, pp. 8899-8908.
- West, M.A. and Anderson, N.R. (1996), "Innovation in top management teams", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81 No. 6, pp. 680-693.
- West, M.A. and Farr, J.L. (Eds) (1990), "Innovation at work", *Innovation and Creativity At Work: Psychological and Organizational Strategies*, Wiley, Oxford, pp. 3-13.
- Xerri, M.J. and Brunetto, Y. (2013), "Fostering innovative behaviour: the importance of employee commitment and organisational citizenship behavior", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 No. 16, pp. 3163-3177.
- Yeşil, S., Koska, A., & Büyükbeşe, T. (2013) 'Knowledge Sharing Process, Innovation Capability and Innovation Performance: An Empirical Study', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 75 No. 3, pp. 217-225.
- Yu, C., Yu, T.-F., & Yu, C.-C. (2013). *Knowledge Sharing, Organizational Climate, and Innovative Behavior: A Cross-Level Analysis of Effects. Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(1), 143–156. doi:10.2224/sbp.2013.41.1.143
- Zhang, L. and Cheng, J. (2015), "Effect of knowledge leadership on knowledge sharing in engineering project design teams: the role of social capital", *Project Management Journal*, Vol. 46 No. 5, pp. 111-124.
- Zhu, C and R Mu (2016). Followers' innovative behavior in organizations: The role of transformational leadership, psychological capital and knowledge sharing. *Frontiers of Business Research in China*, 10(4), 636.
- Zia, N.U. (2020), "Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The

moderating role of goal orientations", *Journal of Knowledge Management*,
Vol. 24 No. 8, pp. 1819-1839. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0127>

