

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA  
MELALUI MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN  
KEPEMIMPINAN BERORIENTASI PENGETAHUAN**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen

Disusun oleh :  
**Lilik Subiantoro**  
20402200019



**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG**

2024

**Halaman Pengesahan :**

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA  
MANUSIA MELALUI MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN  
KEPEMIMPINAN BERORIENTASI PENGETAHUAN**

**Tesis**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen

**Disusun oleh :  
Lilik Subiantoro  
20402200019**

Telah disetujui oleh Pembimbing,

Tanggal, 30 Agustus 2024

Pembimbing



**Prof. Hj. Nurchidayati. SE. M.Si. Ph.D**

NIK. 210499043

**HALAMAN PERSETUJUAN**  
**TESIS**  
**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA**  
**MELALUI MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN**  
**KEPEMIMPINAN BERORIENTASI PENGETAHUAN**

**Disusun oleh :**  
**Lilik Subiantoro**  
**20402200019**

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

Pembimbing



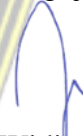
Prof. Hj. Nurhidayati, SE., MSi., Ph.D  
NIK. 210499043

Penguji



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si  
NIK. 210493032

Penguji



Prof. Drs. Widiyanto, SE, M.Si  
NIK. 210489018

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, MSi  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Lilik Subiantoro

NIM : 20402200019

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Manajemen Pengetahuan dan Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan.

Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 30 Agustus 2024

Pembimbing

Yang menyatakan,



**Prof. Hj. Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D**  
NIK. 210499043

**Lilik Subiantoro**  
NIM. 20402200019

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Lilik Subiantoro  
NIM : 20402200019  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul :

### MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN KEPEMIMPINAN BERORIENTASI PENGETAHUAN

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 30 Agustus 2024  
Yang membuat pernyataan,



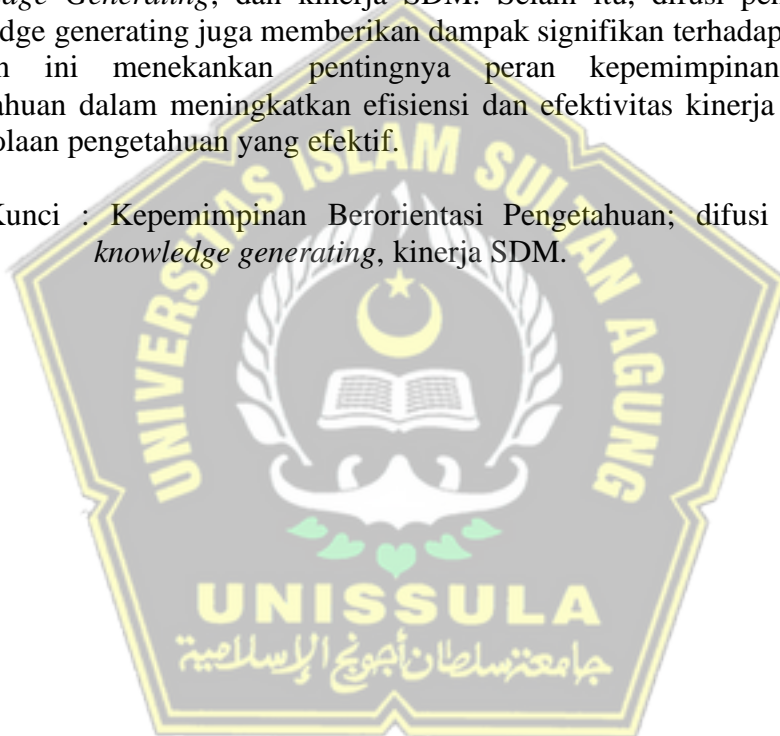
Lilik Subiantoro  
NIM. 20402200019

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan terhadap Difusi Pengetahuan, *Knowledge Generating*, dan Kinerja SDM di PT. PLN UPT Semarang. Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research dengan pengumpulan data melalui studi pustaka dan penyebaran kuisisioner. Populasi penelitian terdiri dari 216 SDM, dengan sampel sebanyak 140 responden yang dipilih menggunakan teknik random sampling. Data dikumpulkan melalui kuisisioner dengan skala Likert 1 hingga 5, dan analisis dilakukan menggunakan permodelan persamaan struktural dengan pendekatan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap difusi pengetahuan, proses *Knowledge Generating*, dan kinerja SDM. Selain itu, difusi pengetahuan dan *knowledge generating* juga memberikan dampak signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini menekankan pentingnya peran kepemimpinan berorientasi pengetahuan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja SDM melalui pengelolaan pengetahuan yang efektif.

Kata Kunci : Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan; difusi pengetahuan; *knowledge generating*, kinerja SDM.



## Abstract

*This study aims to explore the impact of Knowledge-Oriented Leadership on Knowledge Diffusion, Knowledge Generating, and Human Resource Performance at PT. PLN UPT Semarang. The research employs an explanatory approach with data collection through literature review and questionnaire distribution. The population consists of 216 employees, with a sample size of 140 respondents selected using random sampling techniques. Data were collected using a Likert scale questionnaire ranging from 1 to 5, and analysis was conducted using structural equation modeling with Partial Least Squares (PLS) approach.*

*The results indicate that Knowledge-Oriented Leadership has a significant impact on knowledge diffusion, knowledge generating processes, and HR performance. Furthermore, both knowledge diffusion and knowledge generating significantly affect HR performance. These findings underscore the critical role of knowledge-oriented leadership in enhancing the efficiency and effectiveness of HR performance through effective knowledge management.*

*Keywords :Knowledge-Oriented Leadership; knowledge diffusion; knowledge generating processes; HR performance.*



## Kata Pengantar

Puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan limpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan thesis dengan judul “MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN KEPEMIMPINAN BERORIENTASI PENGETAHUAN”.

Tujuan dari penulisan tesis ini adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai derajat Magister Manajemen pada Program Studi Pasca Sarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Di dalam proses penulisan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan tepat waktu. Oleh karena itu, ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Prof. Hj. Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D. selaku Dosen Pembimbing.
2. Bapak Prof. Dr Gunarto SH. MH. selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang
3. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Unissula dan Bapak Prof. Drs. Widiyanto, SE, M.Si sebagai Dosen Penguji
4. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, MSi selaku Ketua Program Magister Manajemen
5. Kukuh Setiyorini, Surya Bumi Yusrilbiantoro, Kinnandaru Amertha Bumi sebagai istri dan anak-anak yang selalu mendukung pembuatan thesis
6. Orang tua yang sudah mendoakan sehingga pembuatan thesis ini bisa diselesaikan dengan lancar.
7. Teman-teman PLN UPT Semarang yang sudah membantu pembuatan laporan thesis
8. Teman-Teman Mahasiswa MM angkatan 76B yang sudah memberikan motivasi untuk menyelesaikan laporan penelitian thesis.



Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran beserta kritikan yang membangun sangat diharapkan. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Semarang, Agustus 2024

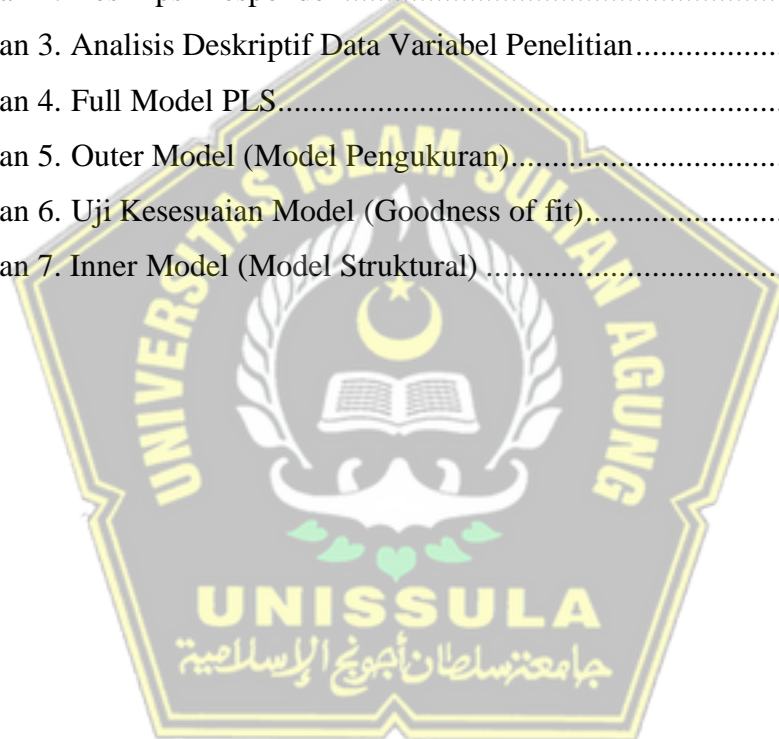
Lilik Subiantoro



## Daftar Isi

Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
ABSTRAK .....	v
Abstract .....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Permasalahan .....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>11</b>
2.1. Kinerja SDM.....	11
2.2. Difusi Pengetahuan.....	12
2.3. Generasi Pengetahuan.....	14
2.4. Kepemimpinan berorientasi pengetahuan.....	15
2.5. Hubungan Antar Variabel dan Hasil penelitian Terdahulu .....	17
2.6. Model Empirik Penelitian.....	22
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>24</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	24
2.1. Jenis dan Sumber Data .....	24
2.2. Metode Pengumpulan Data.....	25
2.3. Populasi dan Sampel.....	26
2.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	28
2.5. Metode Analisis Data .....	29
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>36</b>

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	75
5.1. Kesimpulan .....	75
5.2. Implikasi Teoritis .....	77
5.3. Implikasi Manajerial.....	78
5.4. Keterbatasan Penelitian .....	80
5.5. Agenda Penelitian yang Akan Datang.....	81
Daftar Pustaka .....	82
Lampiran 1 Kuestioner.....	86
Lampiran 2. Deskripsi Responden.....	83
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....	85
Lampiran 4. Full Model PLS.....	87
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran).....	88
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	92
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural) .....	93



# BAB I

## PENDAHULUAN

### *1.1. Latar Belakang*

Di era globalisasi dan transformasi digital saat ini, organisasi dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks dan dinamis. Salah satu faktor utama yang memengaruhi keberhasilan sebuah organisasi adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya (Assensoh-Kodua, 2019). Kinerja SDM tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individual, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola, mengakses, dan memanfaatkan pengetahuan yang dimilikinya (Manaf et al., 2018). Pengetahuan penting untuk efisiensi dan produktivitas (Adeinat and Abdulfatah 2019; Liu 2006). Sehingga organisasi perlu mengelola pengetahuan mereka secara efektif dan strategis. Memiliki strategi untuk Manajemen Pengetahuan akan memberikan perusahaan rencana untuk mengelola informasi dan pengetahuan dengan lebih baik untuk kepentingan organisasi (Loon, 2019).

Pengetahuan merupakan aset strategis penting bagi organisasi dan individu, yang tercermin dalam paradigma "*Knowledge is power.*" Akibatnya, banyak karyawan cenderung menahan pengetahuan mereka dan enggan berbagi dengan rekan kerja, didorong oleh kekhawatiran bahwa berbagi pengetahuan bisa mengurangi kesempatan mereka untuk mendapatkan promosi (Widodo, 2016).

Manajemen pengetahuan menjadi pendekatan yang semakin diperlukan bagi organisasi untuk memaksimalkan potensi SDM mereka. Konsep ini melibatkan

proses pengumpulan, penyimpanan, penyebaran, dan pemanfaatan pengetahuan di dalam organisasi (Nonaka et al., 2006). Pengetahuan memiliki peran sentral dalam peningkatan produktivitas, penciptaan keunggulan kompetitif berkelanjutan, penciptaan dan pelindung *intangibile* perusahaan (Iqbal et al., 2019a) Pengetahuan merupakan sumber pencapaian, pemeliharaan, dan keberlanjutan pertumbuhan ekonomi dan keunggulan pasar yang kompetitif (Miguelez & Moreno, 2017).

Manajemen pengetahuan memastikan proses penciptaan, pengelolaan dan penempatan pengetahuan berjalan secara efektif dan efisien secara berkelanjutan (Loon, 2017a). Manajemen Pengetahuan memiliki konsep yang memfokuskan pada kreasi dan transfer dengan penekanan pada pengetahuan tacit dan eksplisit (Loon, 2017b).

*Knowledge management* pada dasarnya diketahui sebagai proses pengolahan sebuah pengetahuan dimana pengetahuan itu sendiri adalah hasil berbagai pengalaman, nilai, informasi kontekstual dan pandangan tertentu yang dapat mendukung kerangka guna proses evaluasi dan penyatuan berbagai pengalaman baru dengan hasil yang diharapkan, pengetahuan tersebut akan dimanfaatkan dalam sebuah *knowledge management* itu sendiri. Shu-hsien Liao (2009) menyatakan bahwa *knowledge Management* adalah sebuah materi yang fundamental dalam sebuah bisnis.

*Knowledge Management* adalah sebuah konsep yang kompleks. Scarborough *et al.* (1999) mendefinisikan *knowledge management* sebagai rangkaian atau metode dalam *creating, acquiring, capturing, sharing and using knowledge* untuk bisa meningkatkan performa dari organisasi. *Knowledge*

*management* meliputi *knowledge identification, creation, acquisition, transfer, sharing and exploitation* yang vital untuk meningkatkan efisiensi pekerjaan dan untuk improvisasi tingkat kompetitif organisasi (Egbu, 2001). *Knowledge management* juga bisa meningkatkan inovasi dan tingkat *entrepreneursip* pada bisnis dan membantu mengelola perubahan yang ada pada bisnis (Nonaka dan Takeuchi, 1998).

*Knowledge management* dapat membantu individu untuk menumbuhkan tingkat perubahan inovasi dan modifikasi budaya atau hal yang diperlukan guna proses peningkatan nilai organisasi dan memenuhi kebutuhan dari bisnis organisasi itu sendiri (Băeșu & Bejinaru, 2020). *Knowledge Management* adalah proses akuisisi, proses berbagi, dan pada akhirnya adalah aplikasi dari pengetahuan itu sendiri (Shujahat et al., 2019). Manajemen pengetahuan adalah penggunaan seperangkat alat manajemen untuk menciptakan pengetahuan yang berharga bagi organisasi.

Banyak penelitian membahas pencarian kinerja puncak organisasi sebagai tujuan akhir organisasi beberapa diantaranya mengkaitkan dengan praktik *knowledge management* (Abubakar et al., 2019; Iqbal et al., 2019b; Oyemomi et al., 2019) namun sangat sedikit penelitian yang mengkaitkan *knowledge diffusion* terhadap efektifitas kinerja (Alimohammadlou & Eslamloo, 2016). Beberapa penelitian tentang *knowledge management* dan *performance* menyisakan perbedaan hasil penelitian. Bagaimana pengetahuan dapat mempengaruhi kinerja adalah tergantung pada seberapa besar pengetahuan tersebut dapat diterima dan dipelajari oleh SDM (McIver et al., 2019a), sedangkan (Masa'deh, R. E., Shannak, R.,

Maqableh, M., & Tarhini, 2017) menyatakan bahwa penerapan *knowledge management* yang baik akan mampu meningkatkan kinerja. Aaranz et al. (2018) dan McIver et al. (2019) menyatakan bahwa penerapan manajemen pengetahuan dalam organisasi belum tentu mempengaruhi kinerja karena bergantung pada sejauh mana pengetahuan tersebut dapat diterima dan dipelajari oleh sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Sementara itu, Masa'deh et al. (2018) menyatakan bahwa penerapan manajemen pengetahuan yang baik dapat meningkatkan kinerja.

Manajemen pengetahuan adalah sebuah sistem untuk menyimpan pengetahuan, berbagi ide, dan informasi untuk semua kegiatan dalam sebuah organisasi (Băeșu & Bejinaru, 2020). Fenomena penerapan manajemen pengetahuan di dalam organisasi adalah hal yang klasik dan selalu ditemui di setiap organisasi. Contohnya adalah ketika karyawan meninggalkan atau pindah ke departemen lain, mereka membawa serta pengetahuan dan keterampilan mereka. Dua aspek penting dari pengetahuan harus dibedakan: difusi pengetahuan dan transfer pengetahuan. Jika karyawan tidak mengubah pengetahuan mereka menjadi pengetahuan organisasi dengan mentransfer dan menyimpannya dalam ingatan organisasi, maka organisasi dapat mengalami kehilangan sumber daya manusia saat pergantian karyawan.

Perbedaan usia di antara karyawan menambah dimensi unik dalam knowledge generating, di mana karyawan yang lahir sebelum tahun 1981 termasuk dalam fase manajerial sehingga pelatihan yang mereka ikuti seharusnya berfokus pada keterampilan manajerial yang sesuai dengan pangkat dan jabatan mereka. Di sisi lain, karyawan yang lahir setelah tahun 1981 memerlukan pelatihan teknis lebih

lanjut untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Perbedaan generasi di antara karyawan melibatkan kebutuhan pengetahuan yang berbeda, dan pelatihan teknis dan manajerial dilakukan untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan karyawan.

Faktor *leadership* memegang peran penting dalam manajemen pengetahuan. Keberhasilan manajemen pengetahuan tidak hanya bergantung pada infrastruktur teknologi informasi yang ada, tetapi juga pada faktor manusia, termasuk peran kepemimpinan (Rehman & Iqbal, 2020). Kepemimpinan berorientasi pengetahuan adalah pendekatan kepemimpinan yang fokus pada peningkatan pengetahuan dan pembelajaran organisasi secara keseluruhan (Chaithanapat et al., 2022). Para pemimpin yang berorientasi pada pengetahuan memahami nilai pengetahuan sebagai aset strategis, dan mereka mempromosikan budaya pembelajaran, berbagi pengetahuan, dan inovasi di seluruh organisasi (Sadeghi & Rad, 2018a).

Farooq Sahibzada et al., (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan berbasis pengetahuan memainkan peran penting dalam meningkatkan pengetahuan organisasi, mengalihkan dan mentransfernya, mengatur pengetahuan, menciptakan wawasan dan mengelola pengetahuan dan informasi. Kepemimpinan pengetahuan dianggap sebagai rangsangan dari hubungan antara komponen manajemen modal intelektual organisasi.

Gaya kepemimpinan berbasis pengetahuan merupakan pendekatan yang menekankan pentingnya pengelolaan dan penerapan pengetahuan dalam organisasi (Ayub et al., 2016a). Pendekatan ini dianggap efektif dalam meningkatkan



produktivitas dan efektivitas kerja karyawan (Rehman & Iqbal, 2020). Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan tidak hanya mendorong penyebaran (difusi) pengetahuan, tetapi juga memfasilitasi pembangkitan (generasi) pengetahuan baru di dalam organisasi (Farooq Sahibzada et al., 2021). Proses ini melibatkan pembelajaran berkelanjutan, berbagi informasi, serta inovasi yang berkelanjutan (Sadeghi & Rad, 2018a).

Fenomena yang terjadi di banyak perusahaan, termasuk di PLN, menunjukkan bahwa situasi dan kondisi yang ada seringkali berkaitan erat dengan kinerja sumber daya manusia (SDM). Di PLN, misalnya, terdapat indikasi bahwa masalah kinerja SDM mungkin disebabkan oleh beberapa faktor, termasuk gaya kepemimpinan yang tidak efektif, serta kurangnya difusi dan *knowledge generating*. Ketika pengetahuan tidak secara efektif disebarkan dan dihasilkan dalam organisasi, kemampuan karyawan untuk berinovasi dan bekerja secara efisien dapat terhambat. Oleh karena itu, mengadopsi gaya kepemimpinan berbasis pengetahuan dapat menjadi solusi strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Pemimpin yang mampu mendorong penyebaran pengetahuan akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, di mana informasi dapat dengan mudah diakses dan digunakan oleh semua anggota tim. Selain itu, dengan mendorong *knowledge generating*, pemimpin dapat memastikan bahwa organisasi selalu berada di garis depan dalam inovasi dan adaptasi terhadap perubahan pasar.

Implementasi gaya kepemimpinan berbasis pengetahuan juga melibatkan pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan bagi karyawan, sehingga mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas

mereka secara efektif yang juga mencakup penggunaan teknologi informasi untuk memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi, serta menciptakan budaya organisasi yang menghargai pembelajaran dan inovasi (Sadeghi & Rad, 2018a).

PT PLN (Persero) merupakan pionir dalam penyediaan layanan listrik di Indonesia, dengan visi untuk menjadi perusahaan listrik terkemuka se-Asia Tenggara dan menjadi pilihan utama pelanggan untuk solusi energi. Dalam menjalankan misinya, PLN berkomitmen untuk tidak hanya menyediakan layanan listrik yang handal, tetapi juga untuk mengoptimalkan dampak positifnya terhadap masyarakat dan perekonomian. Dalam menghadapi dinamika pasar dan lingkungan yang terus berubah, PLN mengakui perlunya manajemen risiko yang terintegrasi dalam setiap aspek bisnisnya.

Melalui praktik *Governance, Risk Management, and Compliance* (GRC) yang kuat, PLN memastikan bahwa setiap kegiatan organisasi dievaluasi dengan cermat untuk mengidentifikasi dan mengelola peluang dan risiko dengan tepat. Namun, kesuksesan manajemen risiko tidak dapat dipisahkan dari kompetensi SDM yang terampil dan terus ditingkatkan. Oleh karena itu, PLN berinvestasi dalam pengembangan dan pelatihan karyawan, memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan yang kompleks. Manajemen pengetahuan menjadi landasan yang penting dalam upaya ini, memungkinkan PLN untuk membagikan dan mengelola pengetahuan secara efisien di seluruh organisasi. Dengan komitmen terhadap tata nilai manajemen risiko yang kuat dan pengembangan SDM yang berkelanjutan, PLN (Persero) memperkuat posisinya sebagai pelopor dalam industri listrik

Indonesia, menjunjung tinggi standar keunggulan dan inovasi untuk kepentingan masyarakat dan negara.

Dalam menghadapi tantangan ini, PLN menyadari bahwa kompetensi SDM yang terus ditingkatkan merupakan kunci untuk menjaga keunggulan perusahaan. Oleh karena itu, PLN berinvestasi dalam pengembangan dan pelatihan karyawan untuk memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan dan mengelola risiko dengan efektif. Manajemen pengetahuan menjadi semakin krusial dalam konteks ini, karena memungkinkan perusahaan untuk membagikan dan mengelola pengetahuan secara efisien di seluruh organisasi. Dengan komitmen terhadap tata nilai manajemen risiko yang kuat dan pengembangan SDM yang berkelanjutan, PLN (Persero) bertujuan untuk tetap menjadi perusahaan listrik terkemuka di Asia Tenggara dan menjadi mitra utama dalam menyediakan solusi energi yang berkelanjutan bagi masyarakat Indonesia.

## **1.2. Perumusan Permasalahan**

Berdasarkan kontradiksi hasil penelitian dalam hubungan *knowledge management* dengan kinerja maka rumusan masalah penelitian yang muncul adalah “ Bagaimanakah peningkatan kinerja SDM melalui penyebaran pengetahuan dan *knowledge generating* yang didukung dengan kepemimpinan berorientasi pengetahuan?” maka pertanyaan pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan memengaruhi penyebaran (difusi) pengetahuan?

2. Bagaimana kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan memengaruhi generasi (penciptaan) pengetahuan?
3. Bagaimana kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan memengaruhi kinerja SDM?
4. Bagaimana penyebaran (diffusi) pengetahuan memengaruhi kinerja SDM?
5. Bagaimana generasi (penciptaan) pengetahuan memengaruhi kinerja SDM?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut : (d disesuaikan dengan permasalahan)

1. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan terhadap penyebaran pengetahuan.
2. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan terhadap *knowledge generating*.
3. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan terhadap kinerja SDM.
4. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh penyebaran pengetahuan terhadap kinerja SDM.
5. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *knowledge generating* terhadap kinerja SDM.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Akademik.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berkelanjutan dalam studi tentang Manajemen Sumber Daya Manusia. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi sumbangan penting bagi pengembangan teori di bidang tersebut. Selain itu, diharapkan penelitian ini akan menjadi sumber referensi yang berguna dan pedoman bagi penelitian-penelitian mendatang yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Sumber Daya Manusia. dikaitkan dengan 3 variabel lain yang diteliti dalam penelitian ini.

2. Praktisi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi para profesional di lapangan. Untuk mengambil keputusan yang lebih baik dalam mengelola Sumber Daya Manusia khususnya yang terkait dengan (kaitkan dengan variable yg diteliti)

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

Bab literatur ini menjelaskan variabel-variabel penelitian yang meliputi kepemimpinan berorientasi pada pengetahuan, Difusi Pengetahuan, *knowledge generating*, dan Kinerja SDM. Bagian ini memaparkan tentang pengertian, tanda-tanda, studi sebelumnya, dan asumsi yang diusulkan. Selanjutnya, hubungan antara asumsi yang diajukan dalam penelitian akan membentuk model empiris penelitian.

#### 2.1. Kinerja SDM

Kinerja didefinisikan sebagai akumulasi kualitas maupun kuantitas prestasi kerja seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Yulianti, 2015). Kinerja mencakup penyelesaian pekerjaan yang ditugaskan kepada individu, memenuhi berbagai aspek dan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi (Gabcanova, 2012). Pendapat serupa disampaikan oleh Hayati & Nurani (2021) yang menganggap kinerja sumber daya manusia sebagai hasil akumulasi pekerjaan, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Omondi-ochieng & Omondi-ochieng, (2018) menggambarkan kinerja sebagai hasil fungsi pekerjaan individu atau kelompok, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Pandangan ini diperkuat oleh Zhang et al., (2019) yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari perbandingan antara prestasi aktual dengan prestasi yang diharapkan dari sumber daya manusia.

Kinerja sumber daya manusia melibatkan hasil individu dalam periode tertentu, mencapai standar, target, atau kriteria yang telah ditetapkan dan disepakati bersama (Coutinho et al., 2018).

Bernardin & Russel, (2013) menambahkan bahwa untuk mengukur kinerja sumber daya manusia, dapat digunakan beberapa kriteria seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, dan dampak interpersonal. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja mencakup kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu kerja, sebagaimana dijelaskan oleh serta loyalitas.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia (SDM) PLN merujuk pada sejauh mana karyawan mampu mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dalam menyediakan layanan listrik yang handal, tetapi juga untuk mengoptimalkan dampak positifnya terhadap masyarakat dan perekonomian. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, dan dampak interpersonal (Bernardin & Russel, 2013).

## **2.2. Difusi Pengetahuan**

Difusi pengetahuan tidak dapat lepas dari Difusi Inovasi (Rogers, 2002). Difusi merupakan suatu proses dimana suatu inovasi dikomunikasikan melalui saluran tertentu dalam jangka waktu tertentu di antara para anggota suatu sistem sosial (Currie & Spyridonidis, 2019). Dengan demikian *knowledge diffusion* merupakan proses yang efektif dalam *knowledge*

*transfer*. Difusi teori inovasi dijelaskan dalam lima tahap (Miguel & Moreno, 2017):

- 1) pengetahuan (menerima informasi tentang ide-ide baru, mencari pengetahuan tambahan untuk mendapatkan pemahaman)
- 2) bujukan (membentuk suatu pendapat tentang inovasi, apakah positif atau negatif)
- 3) keputusan (menguji untuk memutuskan apakah akan mengadopsi atau tidak)
- 4) implementasi (menerapkan inovasi dalam konteksnya sendiri)
- 5) konfirmasi (menentukan apakah inovasi tersebut sesuai atau tidak).

Difusi inovasi adalah penyebaran dan penyerapan atau adopsi ide-ide baru, juga disebut sebagai "*knowledge diffusion*" (Fisher et al., 2018). *Knowledge diffusion* merupakan salah satu proses efektif yang pada dasarnya menyelesaikan transfer pengetahuan (Marques, 2019). Tujuan dari *knowledge diffusion* adalah untuk membantu mencapai tujuan utama yang berhubungan dengan pengetahuan dari suatu organisasi (Alimohammadlou & Eslamloo, 2016).

Suatu masyarakat dapat secara khusus diuntungkan, terutama dalam hal kinerja ekonomi, dengan menggali ke dalam proses-proses di mana transfer pengetahuan dan difusi pengetahuan bekerja (Suh, 2017). Namun, ada banyak celah yang harus diisi, sejauh interkoneksi antara kedua proses diidentifikasi dengan sempurna dan diteliti dengan baik (Alimohammadlou & Eslamloo, 2016). *Knowledge diffusion* dapat terjadi melalui kombinasi



kontrol (penegakan / kepatuhan) dan kemunculan (dinamika tidak dipimpin oleh perusahaan pembeli (Marques, *et.al*, 2019). *Knowledge diffusion* dibentuk oleh *information* dan *timing disclosure* (Baruffaldi & Simeth, 2020). *Knowledge diffusion* diukur dengan yaitu *knowledge collection*, *collective knowledge synthesis*, *knowledge transfer* dan *knowledge application* (Rupietta & Backes-Gellner, 2019).

*Knowledge diffusion* disimpulkan sebagai salah satu proses pertukaran pengetahuan di dalam organisasi melalui penyebaran, serta penerimaan atau adopsi ide-ide baru. *Knowledge diffusion* diukur dengan menggunakan indikator dari (Rupietta & Backes-Gellner, 2019) yaitu pengumpulan pengetahuan, sintesis pengetahuan kolektif, transfer pengetahuan dan aplikasi pengetahuan.

### 2.3. Generasi Pengetahuan

*knowledge generating / Knowledge generation* merupakan sesuatu yang bersifat kompleks dan instan karena terdapat di pikiran manusia dan dibagikan secara otomatis oleh pegawai dalam organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi karena memiliki sifat dan kebiasaan memanage pengetahuan (Popov et al., 2016). *Knowledge generation* memiliki peran yang sangat penting dalam pemanfaatan kompetensi inti, namun kurang dalam perkiraan keunggulan kompetitif (Alimohammadlou & Eslamloo, 2016). *Knowledge generation* dapat terjadi secara formal melalui penelitian terarah dan pengembangan eksperimental di lembaga akademik, perusahaan, dan lembaga publik dan nirlaba (Grigoriou, K., & Rothaermel, 2017).

*Knowledge generation* juga dapat terjadi secara informal di lingkungan kerja melalui kegiatan dan interaksi para pelaku dalam suatu organisasi atau ekonomi secara umum (Yang et al., 2019). Sumberdaya manusia adalah input penting untuk *knowledge generation* (Erkut & Kaya, 2017).

Indikator *knowledge generation* fokus pada *human capital inputs, related outputs, codified sources knowledge* (publikasi atau paten, atau dalam bentuk tacit dengan mempekerjakan orang-orang dengan pengetahuan yang dibutuhkan atau berpartisipasi dalam jaringan di mana pengetahuandisimpan) dan *knowledge embodied* atau pengetahuan yang tertanam dalam diri SDM (National Research Council., 2014). *Knowledge generation* diindikasikan dengan *individual depth of knowledge, academic orientation*, dan managerial features (Alcorta, et.al, 2009).

*Knowledge generation* dapat disimpulkan sebagai prosesmenciptakan pengetahuan baru atau menghasilkan ide-ide baru melalui aktivitas seperti penelitian, eksperimen, pengamatan, dan refleksi. Ini melibatkan pembuatan atau pengembangan konsep, teori, model, atau metode baru yang dapat digunakan untuk memahami fenomena tertentu atau memecahkan masalah tertentu. Indikator *Knowledge generation* yang digunakan adalah kedalaman pengetahuan individu, orientasi akademik, dan fitur manajerial (Alcorta, et.al, 2009).

#### **2.4. Kepemimpinan berorientasi pengetahuan**

Kepemimpinan berorientasi pengetahuan merupakan kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan tidak hanya untuk meningkatkan proses

pembelajaran dengan pertukaran pengetahuan tetapi juga memberikan dukungan eksplisit implisit dan eksplisit untuk penciptaan pengetahuan (Ayub et al., 2016b). Kepemimpinan berorientasi pengetahuan adalah tindakan kolektif atau individu yang mengamati, mengembangkan dan mengeksekusi cara berpikir baru dalam organisasi (Donate & Sánchez de Pablo, 2015). Kepemimpinan berorientasi pengetahuan adalah gaya kepemimpinan yang menjadikan dirinya sebagai contoh perilaku, menantang pekerja dan merangsang mereka secara intelektual melalui implikasi *knowledge management practices* dalam organisasi (Sarkar, 2016).

Kepemimpinan berorientasi pengetahuan adalah model kepemimpinan yang menekankan penggunaan pengetahuan untuk memperkuat pertukaran informasi di antara anggota organisasi, serta mendukung penciptaan pengetahuan dan nilai tambah bagi perusahaan dan pihak terkait dengan memperkuat kapasitas internal organisasi untuk menjalankan fungsinya dengan efektif. Indikator yang diterapkan meliputi menjadi model peran, merangsang pembelajaran dengan menantang karyawan secara intelektual, menetapkan pembelajaran sebagai bagian yang integral (dengan memberikan insentif dan pelatihan), mengkulturkan budaya yang mendukung pembelajaran (dengan memahami kesalahan dan mendorong kolaborasi lintas fungsi dan disiplin), dan memfasilitasi transfer pengetahuan (melalui mekanisme penyimpanan dan aplikasi) (Donate & Sánchez de Pablo, 2015).

## 2.5. Hubungan Antar Variabel dan Hasil penelitian Terdahulu

1. Pengaruh kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan terhadap difusi pengetahuan

Pemimpin yang berorientasi pengetahuan efektif memfasilitasi pertukaran informasi dengan menciptakan saluran komunikasi yang efisien, mendukung transparansi, dan menggalakkan dialog terbuka, sehingga mempercepat penyebaran wawasan dan pengalaman (Sadeghi

& Rad, 2018). Pemimpin yang berorientasi pengetahuan juga mengembangkan budaya yang mendukung pembelajaran bersama dan kolaborasi, yang mengutamakan berbagi pengetahuan, serta mengimplementasikan teknologi yang mendukung manajemen pengetahuan sehingga memungkinkan penyebaran pengetahuan secara lebih luas dan efektif dalam organisasi (Farooq Sahibzada et al., 2021).

Penelitian ini didukung oleh beberapa hasil penelitian terdahulu. Pemimpin yang berorientasi pengetahuan mendorong terjadinya proses pertukaran pengetahuan dan juga memberikan dukungan implisit dan eksplisit untuk *knowledge creation* (Ayub et al., 2016b). Sebuah survei menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan *knowledge creation* (Sadeghi & Rad, 2018b).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan maka akan semakin

baik difusi pengetahuan. Berdasarkan pembahasan diatas maka

hypothesis yang diusulkan adalah :

H1 : Kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh terhadap difusi pengetahuan.

2. Pengaruh kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan terhadap *knowledge generating*.

Pemimpin yang berorientasi pengetahuan diketahui mampu menyediakan platform untuk penelitian dan pengembangan (R&D) dan memungkinkan terjadinya proses pembelajaran kreatif dalam organisasi (Shamim, S. and Cang, S. and Yu, 2017). Pemimpin yang berorientasi pengetahuan memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mentransfer pengetahuan kepada pengikut mereka (Donate & Sánchez de Pablo, 2015). Pemimpin yang berorientasi pengetahuan diketahui memiliki pengaruh yang signifikan terhadap praktik manajemen pengetahuan yang efektif (Sarkar, 2016).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan maka akan semakin baik *knowledge generating*. Berdasarkan pembahasan diatas maka hypothesis yang diusulkan adalah :

H2 : Kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh terhadap *knowledge generating*

3. Pengaruh kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan terhadap kinerja SDM.

Pemimpin yang berorientasi pengetahuan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja (Donate & Sánchez de Pablo, 2015). Kepemimpinan berorientasi pada pengetahuan mendorong organisasi untuk menjadi pembelajar yang kontinyu (Suroso et al., 2021). Dengan memperhatikan dan memfasilitasi pengetahuan, pemimpin dapat memotivasi SDM untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka.

Pemimpin yang mempromosikan budaya pengetahuan mendorong pertukaran pengetahuan di antara anggota tim dan departemen (Zia, 2020). Dengan memfasilitasi aliran pengetahuan, pemimpin membantu memastikan bahwa informasi dan praktik terbaik dapat dibagikan dan diadopsi secara luas di seluruh organisasi, meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Kepemimpinan berorientasi pada pengetahuan mendorong inovasi dengan memfasilitasi penciptaan dan penggunaan pengetahuan baru (Gürlek & Çemberci, 2020). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Kepemimpinan berorientasi pada pengetahuan dapat meningkatkan kinerja (Chaithanapat et al., 2022; Farooq Sahibzada et al., 2021; Khalifa et al., 2020; Rehman & Iqbal, 2020)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang berorientasi pengetahuan akan meningkatkan kinerja inovasi SDM nya.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : Kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja inovasi SDM

#### 4. Pengaruh difusi pengetahuan terhadap kinerja SDM.

Penyebaran pengetahuan yang efektif memungkinkan karyawan memperoleh informasi dan keterampilan baru yang relevan dengan tugas mereka yang mengarah pada peningkatan kompetensi yang langsung mempengaruhi produktivitas dan kualitas kerja mereka (Arranz & Hussinger, 2018). Dengan berbagi pengetahuan secara efektif, ide-ide baru dan pendekatan inovatif dapat muncul karena karyawan mendapat eksposur terhadap berbagai perspektif dan keahlian dan memungkinkan organisasi untuk mengembangkan solusi kreatif untuk masalah yang ada dan memanfaatkan peluang baru (McIver et al., 2019b).

Peran *knowledge diffusion* terhadap peningkatan kinerja organisasi dapat dirangkumkan dari beberapa peneliti terdahulu. Diantaranya adalah hasil penelitian yang menyatakan bahwa semakin baik difusi pengetahuan organisasi maka akan menguntungkan dalam peningkatan kinerja (Ganea et al., 2015). Penelitian yang lain menyatakan bahwa *knowledge diffusion* merupakan proses penggalian pengetahuan dan penyebaran pengetahuan dalam organisasi yang dapat

membantu dalam pengambilan keputusan, inovasi dan kinerja (Miguelez & Moreno, 2017).

Penelitian yang meneliti peran *knowledge diffusion* terhadap inovasi menyatakan bahwa semakin tinggi *knowledge diffusion* dalam organisasi maka akan semakin tinggi tingkat penyerapan atau adopsi ide-ide baru yang menjadi trigger inovasi (Rupietta & Backes-Gellner, 2019). Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi difusi pengetahuan dalam organisasi maka akan semakin baik kinerja SDM. Hypothesis yang diajukan adalah :

H4 : Difusi pengetahuan berpengaruh terhadap Kinerja SDM.

5. Pengaruh *knowledge generating* terhadap kinerja SDM.

*knowledge generating*, yang merujuk pada proses penciptaan ide-ide baru, inovasi, dan solusi dalam organisasi, memiliki dampak yang sangat penting terhadap kinerja sumber daya manusia (McKelvie et al., 2018). *knowledge generating* sering melibatkan pelatihan, lokakarya, dan bentuk pembelajaran lainnya yang membantu karyawan mengembangkan keterampilan baru dan memperdalam pemahaman mereka tentang aspek tertentu dari pekerjaan mereka (Sprinkle & Urick, 2018). Ini membantu dalam pertumbuhan karir pribadi dan profesional karyawan, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Karyawan yang terlibat dalam *knowledge generating* sering kali lebih efisien dalam pekerjaan mereka karena mereka lebih memahami nuansa dan konteks tugas mereka yang dapat mengarah pada peningkatan produktivitas dan



efisiensi, karena karyawan mampu menemukan cara yang lebih baik dan lebih efektif untuk menyelesaikan tugas (Bishop et al., 2018).

Hasil penelitian terdahulu yang mendasari perumusan hypothesis adalah hasil penelitian yang menyatakan bahwa *knowledge generation* diketahui sebagai sumber daya utama yang memiliki kontribusi atas keberhasilan organisasi sebagai kompetensi inti, dalam pengembangan aspek pengukuran untuk memperikrakan keunggulan kompetitif sebuah organisasi yang diwujudkan dalam bentuk inovasi (Erkut & Kaya, 2017).

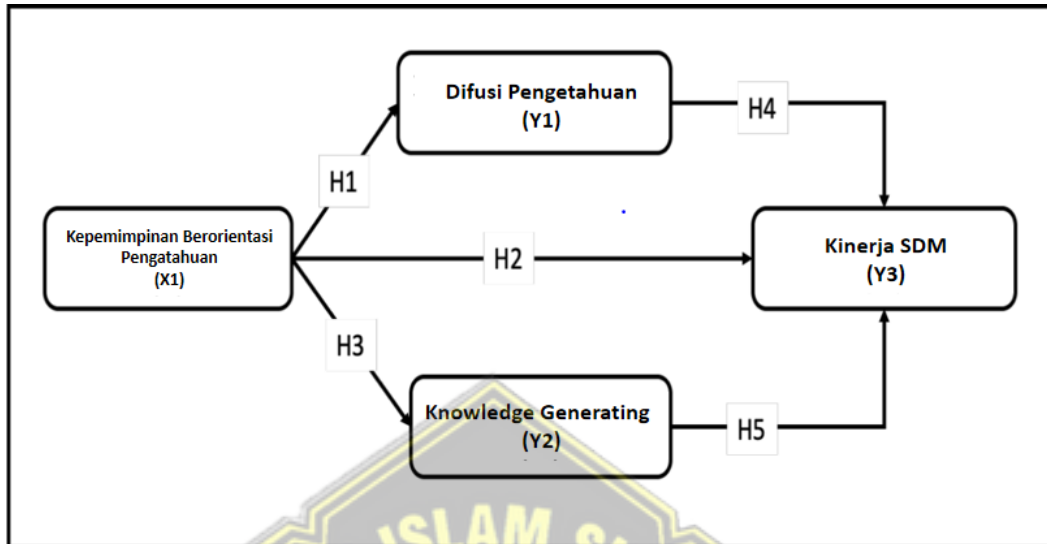
*Knowledge generation* merupakan sesuatu yang bersifat kompleks dan instan karena terdapat di pikiran manusia dan dibagikan secara otomatis oleh pegawai dalam organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi (Ode & Ayavoo, 2019; Shujahat et al., 2019). Maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *knowledge generating* dalam organisasi maka akan semakin baik kinerja SDM. Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H5 : Generasi pengetahuan berpengaruh terhadap Kinerja SDM.

## 2.6. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan tinjauan literatur, model empiris yang diusulkan adalah sebagai mana gambar 2.1 berikut:

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



Model empiris yang diusulkan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan dapat mendukung proses manajemen pengetahuan, yang meliputi difusi / penyebaran pengetahuan dan *knowledge generating*, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya memperkuat teori yang bisa dijadikan pijakan. Berkaitan dengan hal tersebut diatas, maka jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory Reseach*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, yang memiliki arti bahwa penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel (Singarimbun, 1982).

#### **2.1. Jenis dan Sumber Data**

##### **a. Data Primer**

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berasal langsung dari sumber yang secara eksplisit mengumpulkan informasi untuk mengatasi masalah penelitian tertentu (Cooper & Emory, 1998). Sumber data primer ini meliputi opini responden melalui jawaban tertulis pada kuesioner, pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti, dan hasil tes yang dilakukan. Data yang dikumpulkan mencakup persepsi responden terhadap variabel penelitian, yaitu

Kinerja SDM, Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan, Difusi Pengetahuan, dan *knowledge generating*.

**b. Data Sekunder**

Adalah data publikasi yang dikumpulkan tetapi tidak bertujuan untuk satu tujuan, bukan hanya kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan – tujuan lain ( Supomo, 2002 ). Data sekunder diperoleh dari jurnal penelitian, artikel, majalah, buku ilmiah yang ada hubungannya dengan variabel dalam penelitian ini yaitu Kinerja SDM, Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan, Difusi Pengetahuan, dan *knowledge generating*.

**2.2. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah studi Pustaka dan penyebaran kuesioner terkait dengan variable yang diteliti yaitu Kinerja SDM, Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan, Difusi Pengetahuan, dan *knowledge generating*:

1. Studi Pustaka, data primer dalam penelitian ini merupakan main data sedangkan data sekunder sebagai supporting data. Data primer diperoleh melalui kuesioner, yang terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup amat tergantung dari seberapa jauh si peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban- jawaban dibatasi oleh peneliti sehingga

menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan pikirannya.

2. Penyebaran Kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung pada pimpinan tersebut dalam amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya.

### 2.3. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sejumlah individu yang akan menjadi sasaran generalisasi dari hasil – hasil penelitian yang diperoleh dari sampel penelitian ( Hadi, 2000 ). Populasi yang akan ditetapkan dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di PT. PLN UPT Semarang sebanyak 216 orang.

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset di sini diambil dari seluruh SDM di PT. PLN UPT Semarang. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel (Ferdinand, 2006). Dikarenakan jumlah yang cukup besar, maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus *Slovin*. Rumus *Slovin* mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya. Rumus *Slovin* mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0, 05 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{216}{1 + 216 (0.05)^2} = \frac{216}{1+0.54} = \frac{216}{1.54} = 140$$

Berdasarkan perhitungan Slovin di atas, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 140 responden yang akan dipilih dari seluruh SDM di PT. PLN UPT Semarang.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah random sampling, di mana setiap anggota dari populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai bagian dari sampel. Dalam random sampling, setiap unit atau individu dalam populasi memiliki probabilitas yang sama untuk dipilih sebagai bagian dari sampel, tanpa memperhatikan karakteristik atau atribut tertentu. Metode ini memastikan bahwa sampel yang diambil secara acak mencerminkan variasi yang ada dalam populasi, sehingga memungkinkan generalisasi yang lebih baik dari hasil penelitian terhadap populasi yang lebih luas.

## 2.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel dalam penelitian ini adalah Kinerja SDM, Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan, Difusi Pengetahuan, dan *knowledge generating* dengan definisi masing – masing variabel dijelaskan pada tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1.

Devinisi Operasional dan Indikator

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kepemimpinan berorientasi pengetahuan merupakan model kepemimpinan yang menekankan penggunaan pengetahuan untuk memperkuat pertukaran informasi di antara anggota organisasi, mendukung penciptaan pengetahuan dan nilai tambah bagi perusahaan dan pihak terkait dengan memperkuat kapasitas internal organisasi untuk menjalankan fungsinya dengan efektif.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. menjadi contoh ideal,</li> <li>2. mendorong pembelajaran</li> <li>3. integrasi pembelajaran dengan pekerjaan</li> <li>4. membiasakan budaya pembelajaran</li> <li>5. memfasilitasi pembelajaran pengetahuan?</li> </ol>	(Donate & Sánchez de Pablo, 2015).
2	<i>Knowledge diffusion</i> Merupakan persepsi karyawan tentang proses pertukaran pengetahuan di organisasi melalui penyebaran, penerimaan dan adopsi/penyerapan ide-ide baru	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. proaktif mencari pengetahuan,</li> <li>2. aktif dalam sintesis pengetahuan kolektif,</li> <li>3. berbagi pengetahuan</li> <li>4. implementasi pengetahuan.</li> </ol>	(Rupietta & Backes-Gellner, 2019)
3	<i>Knowledge generation</i> Merupakan persepsi karyawan tentang proses menciptakan pengetahuan baru atau	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eksperimen menghasilkan pengetahuan?</li> </ol>	(Alcorta, et.al, 2009).

menghasilkan ide-ide baru melalui aktivitas penelitian dan metode kerja baru.

2. Metode baru yang menghasilkan pengetahuan?

3. kedalaman pengetahuan individu,

4. orientasi akademik,

5. fitur manajerial (mohon cek Kembali indikatornya)

4 Kinerja sumber daya manusia (SDM)

sejauh mana karyawan mampu mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka untuk mengoptimalkan dampak positifnya terhadap konsumen.

1. Kualitas,

2. Kuantitas,

3. Ketepatan waktu,

4. Efektivitas biaya,

5. Dampak interpersonal

(Bernardin & Russel, 2013).

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya menggunakan skala Likert 1 s/d 5 adalah sebagai berikut :

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

## 2.5. Metode Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variable



*latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

a. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- 1) *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya , disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.

Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

$$y_1 = a_1x_1 + e$$

$$y_2 = a_2x_1 + e$$

$$y_3 = a_3x_1 + a_4y_1 + a_5y_2 + e$$

*Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan:

- a) *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.

b) *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

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

c) *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

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

2) *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *innerrelation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu

sehingga para meter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Inner model yang diperoleh adalah :

$$\begin{aligned}\eta_1 &= \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2 + \beta_{.1} \eta_1 + e \\ \eta_2 &= \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_{.1} \eta_1 + \beta_{.2} \eta_2 + e\end{aligned}$$

*Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\begin{aligned}\xi_b &= \sum_{kb} W_{kb} X_{kb} \\ \eta_i &= \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}\end{aligned}$$

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah *k weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel *laten endogen* ( $\eta$ ) dan *eksogen* ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight* nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten *endogen* (*dependen*) adalah  $\eta$  dan variabel *laten eksogen* adalah  $\xi$  (*independent*), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*).

*Inner* model diukur menggunakan *R-square* variable lateneksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilaiobservasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square*  $> 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknyajika nilai *Q-square*  $\leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictiverelevante*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2) \dots (1 - Rp^2)$$

Dimana  $(1 - R1^2)(1 - R2^2) \dots (1 - Rp^2)$  adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi rediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

b. Path Analysis / Analisis Jalur

Dalam penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu difusi pengetahuan dan *knowledge generating*. Suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independent dan variabel dependen. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variable dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur  $X \rightarrow M$  (a) dengan jalur  $M \rightarrow Y$  (b) atau  $ab$ . Jadi koefisien  $ab = (c - c')$ , dimana  $c$  adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan  $c'$  adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. *Standard error* koefisien a dan b ditulis dengan  $Sa$  dan  $Sb$ , besarnya standard error pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)  $Sab$  dihitung dengan rumus dibawah ini :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu  $\geq 1,96$  untuk signifikan 5% dan t tabel  $\geq 1,64$  menunjukkan nilai signifikansi 10%. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2009). Untuk menentukan intervening variabel, maka perlu dilihat besarnya direct effect apabila dibandingkan dengan total effectnya. Kriteria pengujian (Ghozali, 2013):

1. Apabila total effect > direct effect maka posisi intervening tepat.
2. Apabila total effect < direct effect maka posisi intervening tidak tepat.

c. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah-langkah:

1.  $H_a : \beta_1 = 0$ , Tidak ada hubungan antara variable bebas terhadap variable terikat
- $H_o : \beta_1 \neq 0$ , ada hubungan antara variable bebas terhadap variable terikat

2. Menentukan *level of significance* :  $\alpha = 5$  pengujian tabel t dua sisi

(*two tailed*) nilai  $t^{\text{tabel}} = 1,659$  atau 1,7

$$Df = (n-k)$$

Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilita ( $\alpha$ )

0,05 dan derajat bebas pengujian adalah

$$Df = (n-k)$$

$$= (100-4)$$

$$= 96$$

sehingga nilai t tabel untuk df 96 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,659 atau dibulatkan menjadi 1,7

3. Kriteria pengujian

a)  $H_0$  diterima bila  $-t^{\text{tabel}} \leq t^{\text{hitung}} \leq t^{\text{tabel}}$

b)  $H_0$  ditolak artinya  $H_a$  diterima bila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$  atau  $t^{\text{hitung}} \leq -t^{\text{tabel}}$

$$T^{\text{tabel}}$$

d. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau inner

model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



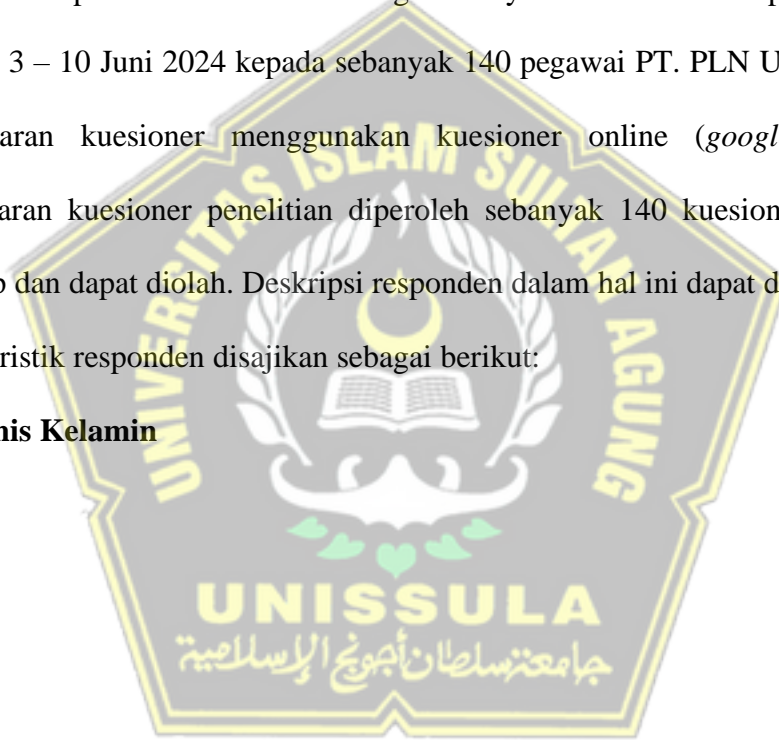
## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Responden

Gambaran karakteristik responden penelitian yang ditampilkan dengan data statistik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Deskripsi responden ini memberikan beberapa informasi singkat tentang kondisi responden yang diteliti. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 3 – 10 Juni 2024 kepada sebanyak 140 pegawai PT. PLN UPT Semarang. Penyebaran kuesioner menggunakan kuesioner online (*googleform*). Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 140 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Deskripsi responden dalam hal ini dapat disajikan sesuai karakteristik responden disajikan sebagai berikut:

##### 1. Jenis Kelamin





Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan gender sebagai berikut:

Tabel 4.1  
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	91	65.0
Wanita	49	35.0
Total	140	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 91 responden (65,0%) dan responden wanita sebanyak 49 responden (35,0%). Data tersebut memperlihatkan bahwa jumlah pegawai pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita. Pegawai laki-laki sering kali dianggap memiliki representasi yang lebih kuat dalam bidang teknis yang lebih banyak dipakai dalam proses kerja di PT. PLN (Persero).

## 2. Usia

Karakteristik responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
21 - 35 tahun	42	30.0
36 - 50 tahun	63	45.0
> 50 tahun	35	25.0
Total	140	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 36-50 tahun sebanyak 63 responden (45,0%), usia 21-35 tahun sebanyak 42 responden (30,0%), usia di atas 50 tahun sebanyak 35 responden (25,0%). Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 36-50 tahun. Pada usia tersebut, pegawai menjadi aset berharga dalam organisasi, karena mereka telah mengumpulkan banyak pengalaman kerja. Keahlian yang mendalam dalam bidang spesifik, baik teknis maupun manajerial. Pegawai cenderung lebih stabil dalam pekerjaan dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

### 3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3  
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Frekuensi	Prosentase
SMA/SMK	58	41.4
Diploma	25	17.9
Sarjana	55	39.3
Pasca Sarjana (S2)	2	1.4
Total	140	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat SMA/SMK yaitu sebanyak 58 responden (41,4%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir Diploma sebanyak 25

responden (17,9%), responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S1 sebanyak 55 orang (39,3%), dan responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 2 orang (1,4%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berlatar belakang pendidikan SMA/SMK. Meskipun memiliki latar belakang pendidikan menengah, pegawai biasanya memiliki keterampilan teknis yang baik dalam menjalankan tugasnya.

#### 4. Lama Bekerja

Karakteristik pegawai yang menjadi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan lama kerjanya sebagai berikut:

Tabel 4.4  
Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Prosentase
0 - 10 tahun	70	50.0
11 - 20 tahun	37	26.4
21 - 30 tahun	19	13.6
> 30 tahun	14	10.0
Total	140	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden yang telah lama bekerja antara 0-10 tahun sebanyak 70 responden (50,0%). Responden dengan masa kerja 11 - 20 tahun sebanyak 37 responden (26,4%), masa kerja 21 - 30 tahun sebanyak 19 responden (13,6%), dan responden dengan masa kerja > 30 tahun sebanyak 14 responden (10,0%). Adanya pengalaman kerja yang cukup memungkinkan pegawai teknis untuk memiliki pemahaman yang mendalam

tentang sistem distribusi dan transmisi listrik, serta infrastruktur pendukung lainnya. Pegawai yang telah bekerja lebih lama memiliki kemampuan untuk bekerja lebih efisien dan produktif, mengurangi waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas.

#### 4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33, kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5.  
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	<b>Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan</b>	<b>3.71</b>	
	Menjadi contoh ideal	3.72	0.86
	Mendorong pembelajaran	3.66	0.96
	Integrasi pembelajaran dengan pekerjaan	3.75	0.88
	Membiasakan budaya pembelajaran	3.69	0.98

2	<b>Difusi Pengetahuan</b>	<b>3.72</b>	
	Proaktif mencari pengetahuan	3.72	0.94
	Aktif dalam sintesis pengetahuan kolektif	3.76	0.79
	Berbagi pengetahuan	3.70	0.89
	Implementasi pengetahuan	3.70	0.83
3	<b>Knowledge Generating</b>	<b>3.90</b>	
	Eksperimen menghasilkan pengetahuan	3.86	0.84
	Metode baru yang menghasilkan pengetahuan	3.87	0.85
	Kedalaman pengetahuan individu	3.99	0.80
	Orientasi akademik	3.89	0.91
4	<b>Kinerja SDM</b>	<b>3.82</b>	
	Kualitas	3.78	0.76
	Kuantitas	3.84	0.76
	Ketepatan waktu	3.87	0.86
	Efektivitas biaya	3.81	0.84
	Dampak interpersonal	3.81	0.84

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan secara keseluruhan sebesar 3,71 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki persepsi bahwa atasan menjalankan kepemimpinan berorientasi pengetahuan dengan baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Integrasi pembelajaran dengan pekerjaan (3,75) dan terendah pada indikator Membiasakan budaya pembelajaran (3,69).

Pada variabel Difusi Pengetahuan secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,72 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki kemampuan dalam difusi pengetahuan yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Difusi Pengetahuan didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator aktif dalam sintesis pengetahuan kolektif (3,76) dan terendah pada indikator Berbagi pengetahuan serta Implementasi pengetahuan (3,70).

Pada variabel *Knowledge Generating* secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,90 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki tingkat *Knowledge Generating* yang tinggi/baik. Hasil deskripsi data pada variabel *Knowledge Generating* didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kedalaman pengetahuan individu (3,99) dan terendah pada indikator Eksperimen menghasilkan pengetahuan (3,86).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,82 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden berpandangan bahwa kinerja SDM di PT. PLN UPT Semarang dapat dikatakan baik. Hasil deskripsi data pada Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Ketepatan waktu (3,87) dan terendah pada indikator Kualitas (3,78).

#### **4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Dalam analisis PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan

reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

#### 4.3.1. *Convergent Validity*

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghazali (2011), nilai *Outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan.

##### 1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan direfleksikan melalui 5 indikator yaitu: menjadi contoh ideal, mendorong pembelajaran, integrasi pembelajaran dengan pekerjaan, membiasakan budaya pembelajaran, dan memfasilitasi pembelajaran pengetahuan. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan sebagai berikut:

Tabel 4.6  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan

Indikator	Outer loadings
Menjadi contoh ideal	0.855

Mendorong pembelajaran	0.798
Integrasi pembelajaran dengan pekerjaan	0.858
Membiasakan budaya pembelajaran	0.790
Menjadi contoh ideal	0.764

Tabel di atas menunjukkan di mana kelima indikator Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,818 – 0,907, sehingga lebih besar dari *cut of value* 0,700. Dengan demikian variabel Pengetahuan (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator menjadi contoh ideal, mendorong pembelajaran, integrasi pembelajaran dengan pekerjaan, membiasakan budaya pembelajaran, dan memfasilitasi pembelajaran pengetahuan.

## 2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Difusi Pengetahuan

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Difusi Pengetahuan direfleksikan melalui empat indikator yaitu: proaktif mencari pengetahuan, aktif dalam sintesis pengetahuan kolektif, berbagi pengetahuan dan implementasi pengetahuan. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Difusi Pengetahuan sebagai berikut:

Tabel 4.7  
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruksi Difusi Pengetahuan

Indikator	Outer loadings
Proaktif mencari pengetahuan	0.817



Aktif dalam sintesis pengetahuan kolektif	0.819
Berbagi pengetahuan	0.825
Implementasi pengetahuan	0.811

Tabel di atas terlihat bahwa keempat indikator Difusi Pengetahuan memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,818 – 0,907, sehingga lebih besar dari *cut of value* 0,700. Dengan demikian variabel Difusi Pengetahuan (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator proaktif mencari pengetahuan, aktif dalam sintesis pengetahuan kolektif, berbagi pengetahuan dan implementasi pengetahuan.

### 3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Knowledge Generating*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Knowledge Generating* (Y2) direfleksikan melalui 4 indikator yaitu: Eksperimen menghasilkan pengetahuan, Metode baru yang menghasilkan pengetahuan, kedalaman pengetahuan individu, dan orientasi akademik. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Knowledge Generating* sebagai berikut:

Tabel 4.8  
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk *Knowledge Generating*

Indikator	Outer loadings
Eksperimen menghasilkan pengetahuan	0.818
Metode baru yang menghasilkan pengetahuan	0.904
Kedalaman pengetahuan individu	0.826

Orientasi akademik	0,907
--------------------	-------

Pada tabel di atas dapat diketahui keempat indikator Knowledge Generating memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,818 – 0,907, sehingga lebih besar dari *cut of value* 0,700. Dengan demikian variabel Knowledge Generating (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Eksperimen menghasilkan pengetahuan, Metode baru yang menghasilkan pengetahuan, kedalaman pengetahuan individu, dan orientasi akademik.

#### 4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui lima indikator yaitu: Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas biaya, Dampak interpersonal. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.9

Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kinerja SDM

Indikator	Outer loadings
Kualitas	0.819
Kuantitas	0.825
Ketepatan waktu	0.807
Efektivitas biaya	0.790
Dampak interpersonal	0.820

Pada tabel di atas dapat diketahui kelima indikator Kinerja SDM memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,790 – 0,825, sehingga lebih besar dari *cut of value* 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM (Y3) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas biaya, Dampak interpersonal.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

#### 4.3.2. *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.10  
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Difusi Pengetahuan	Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan	Kinerja SDM	Knowledge Generating
Difusi Pengetahuan	<b>0.818</b>			
Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan	0.567	<b>0.814</b>		
Kinerja SDM	0.751	0.608	<b>0.812</b>	
Knowledge Generating	0.676	0.613	0.745	<b>0.865</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.10 diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

## 2. Hasil Uji *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.11  
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Difusi Pengetahuan	Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan	Kinerja SDM	Knowledge Generating
Difusi Pengetahuan				
Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan	0.651			
Kinerja SDM	0.877	0.688		
Knowledge Generating	0.786	0.691	0.844	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

### 3. *Cross Loading*

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.12  
 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Difusi Pengetahuan	Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan	Kinerja SDM	Knowledge Generating
X11	0.380	<b>0.855</b>	0.428	0.508
X12	0.438	<b>0.798</b>	0.515	0.458
X13	0.382	<b>0.858</b>	0.444	0.488
X14	0.470	<b>0.790</b>	0.509	0.517
X15	0.594	<b>0.764</b>	0.548	0.510
Y11	<b>0.817</b>	0.461	0.586	0.554
Y12	<b>0.819</b>	0.477	0.582	0.586
Y13	<b>0.825</b>	0.471	0.667	0.535
Y14	<b>0.811</b>	0.446	0.617	0.540
Y21	0.628	0.490	0.653	<b>0.818</b>
Y22	0.549	0.538	0.575	<b>0.904</b>
Y23	0.567	0.563	0.697	<b>0.826</b>
Y24	0.590	0.522	0.638	<b>0.907</b>
Y31	0.658	0.431	<b>0.819</b>	0.613
Y32	0.576	0.439	<b>0.825</b>	0.611
Y33	0.594	0.556	<b>0.807</b>	0.606
Y34	0.584	0.484	<b>0.790</b>	0.594
Y35	0.632	0.555	<b>0.820</b>	0.604

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang

tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

#### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi nyata pada obyek yang diteliti. Reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan 3 (tiga) ukuran yaitu Cronbach's alpha, Composite reliability, *Average variance extracted* (AVE).

##### a. Cronbach alpha

Sebuah konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang baik, apabila memiliki nilai *cronbach alpha*  $> 0,70$ .

##### b. Composite Reliability.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015).

##### c. Average Variance Extracted (AVE)

Jika nilai AVE  $> 0,5$  maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13  
Hasil Uji Reliabilitas

	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Composite reliability (rho_c)</b>	<b>Average variance extracted (AVE)</b>
Difusi Pengetahuan	0.835	0.890	0.669
Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan	0.872	0.907	0.662
Kinerja SDM	0.871	0.907	0.660
Knowledge Generating	0.887	0.922	0.748

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.10 menunjukkan dari nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* masing-masing konstruk memiliki nilai di atas 0,7, sedangkan nilai AVE masing-masing konstruk bernilai di atas 0,5. Atas dasar tersebut maka dapat dikatakan bahwa masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.



#### 4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan, diantaranya yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

##### a. *R square*

*R square* menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi *R square* menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.14  
Nilai *R-Square*

	<b>R-square</b>
Difusi Pengetahuan	0.321
Kinerja SDM	0.679
Knowledge Generating	0.376

Koefisien determinasi (*R-square*) yang didapatkan dari model sebesar 0,674 artinya variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan 67,9 % oleh variabel Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan, Difusi Pengetahuan, dan *Knowledge Generating*. Sedangkan sisanya 32,1 % dipengaruhi oleh variabel

lain di luar penelitian. Nilai *R square* tersebut (0,679) berada pada rentang nilai 0,67 – 1,00, artinya variabel Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan, Difusi Pengetahuan dan *Knowledge Generating* memberikan pengaruh terhadap variabel Kinerja SDM pada kategori yang tinggi.

Nilai *R square* Difusi Pengetahuan sebesar 0,321 artinya Difusi Pengetahuan dapat dijelaskan 32,1% oleh variabel Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan, sedangkan sisanya 67,9 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai *R square* tersebut (0,321) berada pada rentang nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan memberikan pengaruh terhadap variabel Difusi Pengetahuan pada kategori rendah.

Nilai *R square Knowledge Generating* sebesar 0,376 artinya Knowledge Generating dapat dijelaskan 37,6% oleh variabel Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan, sedangkan sisanya 62,4 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai *R square* tersebut (0,376) berada pada rentang nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan memberikan pengaruh terhadap variabel *Knowledge Generating* pada kategori sedang.

#### **b. Q square**

Q-Square ( $Q^2$ ) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran *Q square* di atas 0 menunjukkan model memiliki

*predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) menurut Ghozali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15  
Nilai Q-square

	<i>Q-square</i>
Difusi Pengetahuan	0.209
Kinerja SDM	0.438
<i>Knowledge Generating</i>	0.270

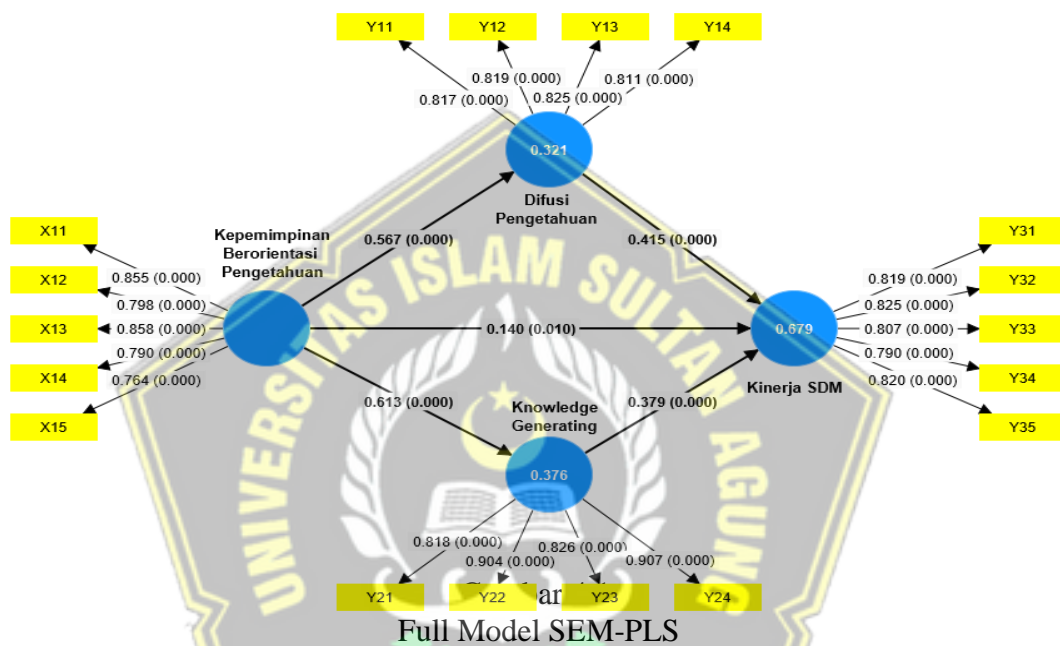
Nilai Q-square ( $Q^2$ ) untuk variabel Kinerja SDM sebesar 0,438 yang menunjukkan nilai Q square  $> 0,35$ , sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang tinggi. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

#### 4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan

pengaruh konstruk Kinerja SDM, Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan terhadap Difusi Pengetahuan .

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut :



Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

#### 4.5.1. Uji Multikolinieritas

Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.16

### Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Difusi Pengetahuan -> Kinerja SDM	1.979
Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan -> Difusi Pengetahuan	1.000
Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan -> Kinerja SDM	1.721
Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan -> Knowledge Generating	1.000
Knowledge Generating -> Kinerja SDM	2.152

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

#### 4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  dengan syarat jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis diterima. Nilai  $t$  tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.17  
*Path Coefficients*

	<b>Original sample (O)</b>	<b>Sample mean (M)</b>	<b>Standard deviation (STDEV)</b>	<b>T statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P values</b>
Difusi_Pengetahuan -> Kinerja SDM	0.415	0.415	0.076	5.463	0.000
Kepemimpinan_Berorientasi_Pengetahuan -> Difusi_Pengetahuan	0.567	0.569	0.059	9.632	0.000
Kepemimpinan_Berorientasi_Pengetahuan -> Kinerja SDM	0.140	0.141	0.055	2.565	0.010
Kepemimpinan_Berorientasi_Pengetahuan -> Knowledge_Generating	0.613	0.613	0.069	8.943	0.000
Knowledge_Generating -> Kinerja SDM	0.379	0.377	0.072	5.284	0.000

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

## 2. Pengujian Hipotesis 1:

**H1:** *Kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh terhadap difusi pengetahuan.*

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,567. Nilai tersebut membuktikan Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan berpengaruh positif terhadap Difusi Pengetahuan yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (9,632) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan

Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan terhadap Difusi Pengetahuan. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ‘Kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh terhadap difusi pengetahuan’ dapat **diterima**.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan terhadap Difusi Pengetahuan. Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan dibangun dari indikator: Menjadi contoh ideal, Mendorong pembelajaran, Analisis pembelajaran, Integrasi pembelajaran dengan pekerjaan, dan Membiasakan budaya pembelajaran. Sementara itu, Difusi Pengetahuan diukur melalui proksi: Proaktif mencari pengetahuan, Aktif dalam sintesis pengetahuan kolektif, Berbagi pengetahuan, dan Implementasi pengetahuan.

Deskripsi data pada variabel Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan menunjukkan bahwa indikator dengan nilai mean tertinggi adalah Integrasi pembelajaran, sedangkan nilai mean terendah terdapat pada indikator Membiasakan budaya pembelajaran. Pada variabel Difusi Pengetahuan, indikator dengan nilai mean tertinggi adalah Aktif dalam sintesis pengetahuan kolektif, sedangkan nilai mean terendah terdapat pada indikator Berbagi pengetahuan dan Implementasi pengetahuan.

Implikasinya, semakin baik integrasi pembelajaran dalam pekerjaan, maka akan semakin baik pula sintesis pengetahuan kolektif dalam organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa integrasi pembelajaran dengan pekerjaan memungkinkan karyawan untuk lebih mudah menggabungkan berbagai

pengetahuan yang mereka miliki secara kolektif, sehingga meningkatkan kemampuan organisasi dalam menyintesis dan memanfaatkan pengetahuan secara efektif.

Di sisi lain, semakin organisasi mampu membiasakan budaya pembelajaran, maka akan semakin baik pula kemampuan dalam berbagi pengetahuan dan mengimplementasikan pengetahuan tersebut. Hal ini berarti bahwa membangun dan mempertahankan budaya pembelajaran yang kuat dalam organisasi tidak hanya mendorong karyawan untuk lebih terbuka dan proaktif dalam berbagi pengetahuan, tetapi juga memastikan bahwa pengetahuan tersebut dapat diimplementasikan dengan efektif dalam berbagai konteks pekerjaan. Dengan kata lain, budaya pembelajaran yang kokoh menjadi fondasi penting bagi difusi pengetahuan yang optimal dalam organisasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan inovasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa Pemimpin yang berorientasi pengetahuan efektif memfasilitasi pertukaran informasi dengan menciptakan saluran komunikasi yang efisien, mendukung transparansi, dan menggalakkan dialog terbuka, sehingga mempercepat penyebaran wawasan dan pengalaman (Farooq Sahibzada et al., 2021; Sadeghi & Rad, 2018a). Pemimpin yang berorientasi pengetahuan mendorong terjadinya proses pertukaran pengetahuan dan juga memberikan dukungan implisit dan eksplisit untuk *knowledge creation* (Ayub et al., 2016; Sadeghi & Rad, 2018b).

### 3. Pengujian Hipotesis 2:



*H2: Kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh terhadap Knowledge Generating*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,675. Nilai tersebut membuktikan Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan berpengaruh positif terhadap *Knowledge Generating* pegawai yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai thitung (8,943) > ttabel (1,96) dan  $p(0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan terhadap *Knowledge Generating*. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa ‘Kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh terhadap Knowledge Generating dapat **diterima**.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan terhadap Penciptaan Pengetahuan. Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan dibangun dari indikator Menjadi contoh ideal, Mendorong pembelajaran, Integrasi pembelajaran dengan pekerjaan, dan Membiasakan budaya pembelajaran. Sementara itu, Penciptaan Pengetahuan diproses melalui Eksperimen menghasilkan pengetahuan, Metode baru yang menghasilkan pengetahuan, Kedalaman pengetahuan individu, dan Orientasi akademik.

Deskripsi data pada variabel Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan menunjukkan bahwa indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah Integrasi pembelajaran dengan pekerjaan, sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator Membiasakan budaya pembelajaran. Pada variabel Penciptaan

Pengetahuan, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah Kedalaman pengetahuan individu, sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator Eksperimen menghasilkan pengetahuan.

Implikasinya, semakin baik integrasi pembelajaran dalam pekerjaan, semakin mendalam pengetahuan yang dimiliki individu. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan mengintegrasikan pembelajaran ke dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari, individu dapat memperoleh dan mengembangkan pengetahuan yang lebih mendalam dan komprehensif.

Selain itu, semakin organisasi mampu membiasakan budaya pembelajaran, semakin tinggi intensitas eksperimen yang akan menghasilkan pengetahuan baru. Hal ini berarti bahwa dengan mendorong budaya pembelajaran yang kuat, organisasi dapat meningkatkan frekuensi dan kualitas eksperimen yang dilakukan oleh karyawan, yang pada gilirannya akan menghasilkan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi organisasi. Dengan kata lain, membangun budaya pembelajaran tidak hanya mendorong karyawan untuk terus belajar dan berkembang, tetapi juga menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi dan penciptaan pengetahuan baru.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa Pemimpin yang berorientasi pengetahuan diketahui mampu menyediakan platform untuk penelitian dan pengembangan (R&D) dan memungkinkan terjadinya proses pembelajaran kreatif dalam organisasi (Donate & Sánchez de Pablo, 2015; Sarkar, 2016; Shamim, S. and Cang, S. and Yu, 2017).

#### 4. Pengujian Hipotesis 3:

**H3:** *Kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja SDM*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,140. Nilai tersebut membuktikan Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (2,565) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,010) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ‘Kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja SDM’ dapat **diterima**.

Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan dibangun dari beberapa indikator penting, yaitu Menjadi contoh ideal, Mendorong pembelajaran, Integrasi pembelajaran dengan pekerjaan, dan Membiasakan budaya pembelajaran. Di sisi lain, Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) diukur melalui berbagai indikator, yaitu Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas biaya, dan Dampak interpersonal.

Hasil deskripsi data pada variabel Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan menunjukkan bahwa indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah Integrasi pembelajaran dengan pekerjaan dengan nilai sedang indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah Membiasakan budaya pembelajaran dengan nilai. Pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai

rata-rata tertinggi adalah Ketepatan waktu sementara indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah Kualitas dengan nilai.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin terintegrasi proses pembelajaran dengan pekerjaan, maka semakin cepat penyelesaian pekerjaan. Hal ini berarti bahwa ketika proses pembelajaran diintegrasikan secara efektif ke dalam pekerjaan sehari-hari, karyawan akan lebih cepat memahami tugas dan tanggung jawab mereka, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien dan tepat waktu.

Selain itu, semakin organisasi mampu membiasakan budaya pembelajaran, akan semakin mendukung peningkatan kualitas pekerjaan. Hal ini berarti bahwa dengan menciptakan dan memelihara budaya pembelajaran yang kuat, organisasi dapat mendorong karyawan untuk terus belajar dan meningkatkan keterampilan mereka. Ini tidak hanya akan meningkatkan kualitas hasil pekerjaan, tetapi juga akan memperkuat kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan baru.

Secara keseluruhan, kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan dan pembelajaran tidak hanya berdampak positif pada kinerja individu, tetapi juga pada efisiensi dan kualitas kerja secara keseluruhan. Hal ini menekankan pentingnya peran pemimpin dalam mengintegrasikan pembelajaran ke dalam pekerjaan dan membangun budaya pembelajaran yang berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja SDM dalam organisasi.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan berorientasi pada pengetahuan dapat meningkatkan

kinerja (Chaithanapat et al., 2022; Farooq Sahibzada et al., 2021; Khalifa et al., 2020; Rehman & Iqbal, 2020).

#### 5. Pengujian Hipotesis 4:

*H4: Difusi pengetahuan berpengaruh terhadap Kinerja SDM*

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,415. Nilai tersebut membuktikan Difusi Pengetahuan berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (5,463) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Difusi Pengetahuan terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa 'Difusi pengetahuan berpengaruh terhadap Kinerja SDM' dapat **diterima**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Difusi Pengetahuan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Difusi pengetahuan diprosikan melalui beberapa indikator, yaitu Proaktif mencari pengetahuan, Aktif dalam sintesis pengetahuan kolektif, Berbagi pengetahuan, dan Implementasi pengetahuan. Sementara itu, Kinerja SDM diukur melalui indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas biaya, dan Dampak interpersonal.

Deskripsi data pada variabel Difusi Pengetahuan menunjukkan bahwa indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah Aktif dalam sintesis pengetahuan kolektif, sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator Berbagi pengetahuan dan Implementasi pengetahuan. Pada variabel

Kinerja SDM, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah Ketepatan waktu, sementara nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator Kualitas.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin aktif proses sintesis pengetahuan kolektif, maka semakin cepat penyelesaian pekerjaan. Hal ini berarti bahwa ketika pengetahuan yang dimiliki oleh individu dalam organisasi disatukan dan disintesis secara kolektif, proses penyelesaian pekerjaan menjadi lebih efisien. Karyawan dapat memanfaatkan pengetahuan yang dihasilkan dari berbagai sumber dan mengaplikasikannya secara langsung dalam tugas mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kecepatan dan efisiensi kerja.

Selain itu, semakin organisasi mampu mendorong SDM untuk berbagi pengetahuan serta mengimplementasikan pengetahuan tersebut, maka akan semakin mendukung peningkatan kualitas pekerjaan. Hal ini berarti bahwa budaya berbagi pengetahuan dan penerapan pengetahuan baru dalam praktek kerja sehari-hari sangat penting untuk meningkatkan kualitas hasil pekerjaan. Karyawan yang berbagi pengetahuan tidak hanya memperkaya basis pengetahuan organisasi, tetapi juga membantu rekan-rekan mereka untuk meningkatkan keterampilan dan pemahaman mereka. Implementasi pengetahuan yang diperoleh melalui berbagi dan kolaborasi juga memastikan bahwa praktik kerja terbaik diterapkan secara konsisten, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas hasil kerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan pentingnya difusi pengetahuan dalam meningkatkan kinerja SDM. Organisasi yang aktif dalam menyintesis pengetahuan kolektif dan mendorong budaya berbagi serta

implementasi pengetahuan akan melihat peningkatan signifikan dalam ketepatan waktu dan kualitas pekerjaan. Hal ini menggarisbawahi peran penting difusi pengetahuan dalam membangun tim yang lebih efisien dan berkinerja tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya diantaranya adalah hasil penelitian yang menyatakan bahwa semakin baik difusi pengetahuan organisasi maka akan menguntungkan dalam peningkatan kinerja (Ganea et al., 2015; Miguelez & Moreno, 2017; Rupiotta & Backes-Gellner, 2019).

#### 6. Pengujian Hipotesis 5:

**H5:** *Knowledge Generating berpengaruh terhadap Kinerja SDM*

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,379. Nilai tersebut membuktikan Knowledge Generating berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai  $t_{hitung} (5,284) > t_{tabel} (1,96)$  dan  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Knowledge Generating terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima bahwa '*Knowledge Generating berpengaruh terhadap Kinerja SDM*' dapat **diterima**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *knowledge generating* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). *Knowledge Generating* diukur melalui beberapa indikator yaitu Eksperimen menghasilkan pengetahuan, Metode baru yang menghasilkan pengetahuan, Kedalaman pengetahuan individu, dan Orientasi akademik.

Sedangkan Kinerja SDM diukur melalui indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas biaya, dan Dampak interpersonal.

Deskripsi data pada variabel *Knowledge Generating* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah kedalaman pengetahuan individu, sementara nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator eksperimen menghasilkan pengetahuan. Pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah Ketepatan waktu, sementara nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator Kualitas.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin dalam kepemilikan pengetahuan individu, maka semakin cepat penyelesaian pekerjaan. Hal ini berarti bahwa individu yang memiliki pengetahuan mendalam tentang tugas dan tanggung jawab mereka cenderung lebih efisien dan efektif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Pengetahuan yang mendalam memungkinkan individu untuk memahami berbagai aspek pekerjaan mereka secara komprehensif, mengidentifikasi solusi cepat terhadap masalah yang muncul, dan menerapkan metode kerja yang lebih efisien. Akibatnya, waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas dapat berkurang secara signifikan.

Selanjutnya, semakin sering SDM melakukan eksperimen yang menghasilkan pengetahuan, maka semakin mendukung peningkatan indikator Kualitas. Hal ini berarti bahwa organisasi yang mendorong karyawannya untuk terus bereksperimen dan mencari metode baru dalam bekerja akan melihat peningkatan kualitas hasil kerja. Eksperimen yang menghasilkan pengetahuan baru memungkinkan karyawan untuk menemukan cara yang lebih baik dan



lebih efektif dalam melakukan pekerjaan mereka. Dengan penerapan metode baru dan inovatif, kualitas pekerjaan dapat ditingkatkan karena karyawan memiliki alat dan pengetahuan yang lebih baik untuk mencapai hasil yang lebih tinggi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan pentingnya proses knowledge generating dalam meningkatkan kinerja SDM. Organisasi yang fokus pada pengembangan pengetahuan individu dan mendorong eksperimen serta inovasi akan melihat peningkatan signifikan dalam ketepatan waktu dan kualitas pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan yang mendalam dan inovasi terus-menerus adalah kunci untuk membangun tim yang lebih produktif dan berkinerja tinggi.

Maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi knowledge generating dalam organisasi maka akan semakin baik kinerja SDM. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yaitu (Erkut & Kaya, 2017; Ode & Ayavoo, 2019; Shujahat et al., 2019).

Hasil uji hipotesis penelitian ini secara keseluruhan dapat diringkas sebagai berikut:

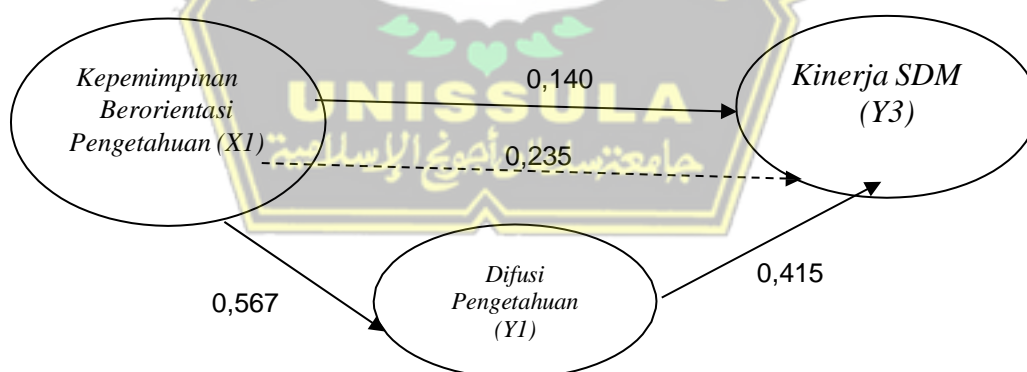
Tabel 4.18  
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T statistics	Keterangan
1	Kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh terhadap difusi pengetahuan.	t hitung (9,632) > t tabel (1,96)	Diterima
2	Kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh terhadap Knowledge Generating	t hitung (8,943) > t tabel (1,96)	Diterima

No	Hipotesis	T statistics	Keterangan
3	Kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja SDM	t hitung (2,565) > t tabel (1,96)	Diterima
4	Difusi pengetahuan berpengaruh terhadap Kinerja SDM	t hitung (5,463) > t tabel (1,96)	Diterima
5	Knowledge Generating berpengaruh terhadap Kinerja SDM	t hitung (5,284) > t tabel (1,96)	Diterima

#### 4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan terhadap Kinerja SDM melalui Difusi Pengetahuan

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan terhadap variabel Kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel Difusi Pengetahuan. Model pengaruh mediasi tersebut digambarkan pada diagram jalur berikut:



**Gambar 4.2.**  
**Model Pengaruh Difusi Pengetahuan pada Hubungan antara Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan dengan Kinerja SDM**

Keterangan :

- ▼ : Pengaruh langsung
- - - : Pengaruh tidak langsung

Untuk menguji pengaruh tidak langsung digunakan *Sobel Test*, seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.19  
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan terhadap Kinerja SDM melalui Difusi Pengetahuan

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Kepemimpinan_Berorientasi_Pengetahuan -> Difusi_Pengetahuan -> Kinerja SDM	0.235	0.237	0.053	4.475	0.000

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

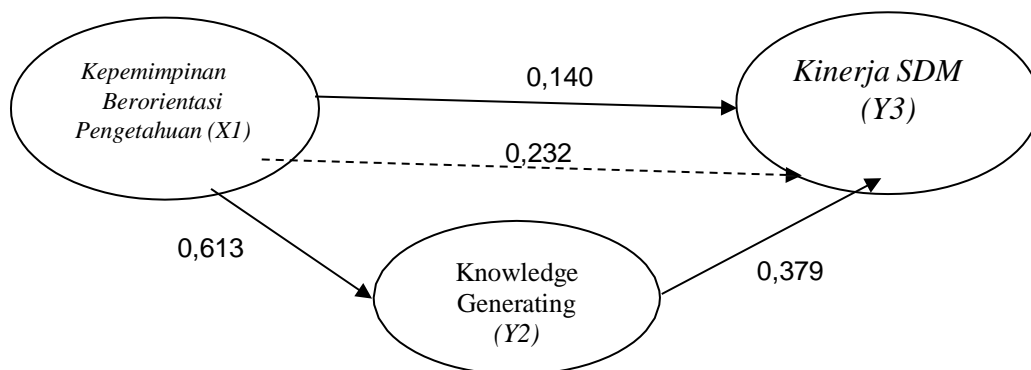
Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan terhadap Kinerja SDM melalui Difusi Pengetahuan adalah 0,235. Pada uji sobel didapatkan besaran t-hitung 4,475 ( $t > 1.96$ ) dengan  $p = 0,000 < 0,05$ . Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa Difusi Pengetahuan secara signifikan memediasi pengaruh Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan terhadap Kinerja SDM. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *indirect* 0,235 lebih besar nilainya dibanding pengaruh *direct* 0,140. Artinya, Difusi Pengetahuan memediasi sebagian pengaruh Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan terhadap Kinerja SDM.

Dampak kepemimpinan berorientasi pengetahuan (*knowledge-oriented leadership*) terhadap difusi pengetahuan seringkali lebih besar dibandingkan terhadap penciptaan pengetahuan karena kepemimpinan ini lebih terfokus pada penyebaran dan penerapan pengetahuan yang sudah ada

di seluruh organisasi. Pemimpin yang berorientasi pada pengetahuan cenderung menciptakan budaya dan struktur yang mendukung berbagi pengetahuan, serta menetapkan mekanisme seperti kolaborasi dan komunikasi yang memperkuat proses difusi. Sementara itu, penciptaan pengetahuan cenderung lebih tergantung pada inisiatif individu atau tim khusus dan seringkali memerlukan dukungan yang berbeda, seperti penyediaan sumber daya atau dorongan inovasi, yang tidak selalu dipengaruhi langsung oleh kepemimpinan. Oleh karena itu, pengaruh kepemimpinan dalam mendorong difusi pengetahuan cenderung lebih luas dan terlihat di seluruh organisasi dibandingkan dengan pengaruhnya terhadap penciptaan pengetahuan baru.

#### 4.5.4. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan terhadap Kinerja SDM melalui *Knowledge Generating*

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Langsung Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan terhadap variabel Kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel *Knowledge Generating*. Model pengaruh mediasi tersebut digambarkan pada diagram jalur berikut:



**Gambar 4.3.**

**Model Pengaruh *Knowledge Generating* pada Hubungan antara Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan dengan Kinerja SDM**

Keterangan :

- ▼ : Pengaruh langsung
- : Pengaruh tidak langsung

Untuk menguji pengaruh tidak langsung digunakan *Sobel Test*, seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

**Tabel 4.20**  
**Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan terhadap Kinerja SDM melalui *Knowledge Generating***

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Kepemimpinan_Berorientasi_Pengetahuan -> Knowledge_Generating -> Kinerja SDM	0.232	0.232	0.054	4.337	0.000

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap Kinerja SDM melalui *knowledge generating* adalah 0,232. Pada uji sobel didapatkan besaran t-hitung 4,337 ( $t > 1.96$ ) dengan  $p = 0,000 < 0,05$ . Simpulan dari pengujian tersebut yaitu bahwa *knowledge generating* secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap Kinerja SDM. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *indirect* 0,232 lebih besar nilainya dibanding pengaruh secara *direct* 0,140.

Artinya, pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap Kinerja SDM dimediasi sebagian *knowledge generating*.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. *Kesimpulan*

Berdasarkan kontradiksi hasil penelitian dalam hubungan *knowledge management* dengan kinerja maka rumusan masalah penelitian yang muncul adalah “ Bagaimanakah peningkatan kinerja SDM melalui penyebaran pengetahuan dan *knowledge generating* yang didukung dengan kepemimpinan berorientasi pengetahuan?” maka jawaban dari rumusan permasalahan adalah sebagaimana berikut :

1. Pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap difusi pengetahuan. Kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan dapat mempercepat penyebaran dan pemanfaatan pengetahuan di seluruh organisasi.
2. Pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap *knowledge generating*. Kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan dapat memfasilitasi penciptaan pengetahuan baru
3. Pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap kinerja SDM. Untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dibutuhkan implementasi kepemimpinan yang memprioritaskan pengelolaan pengetahuan.

4. Pengaruh difusi pengetahuan terhadap kinerja SDM. Kinerja sumber daya manusia akan semakin baik ketika didukung oleh penyebaran pengetahuan yang efektif.
5. Pengaruh *knowledge generating* terhadap kinerja SDM. Peningkatan kinerja sumber daya manusia dibutuhkan peningkatan *knowledge generating*.

Adapun kesimpulan pembuktian hipotesis adalah :

1. Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan dan Difusi Pengetahuan. Kepemimpinan yang fokus pada pengetahuan memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan penyebaran pengetahuan di dalam organisasi.
2. Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan dan *Knowledge Generating*. Kepemimpinan yang mendukung pengetahuan secara aktif berperan penting dalam proses penciptaan pengetahuan baru.
3. Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan dan Kinerja SDM. Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan secara signifikan mempengaruhi kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.
4. Difusi Pengetahuan dan Kinerja SDM. Penyebaran pengetahuan yang efektif memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia.
5. *Knowledge Generating* dan Kinerja SDM. Proses penciptaan pengetahuan baru berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia.



## 5.2. *Implikasi Teoritis*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh positif dan signifikan terhadap difusi pengetahuan, proses *generating knowledge*, dan kinerja SDM telah diberikan oleh kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan. Selain itu, dampak positif yang signifikan terhadap kinerja SDM juga diindikasikan oleh difusi pengetahuan dan *knowledge generating*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM dapat dibentuk oleh difusi pengetahuan dan *knowledge generating* yang didorong oleh implementasi kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan.

- a. Hasil ini mengindikasikan bahwa integrasi pembelajaran dengan pekerjaan memungkinkan karyawan untuk lebih mudah menggabungkan pengetahuan yang mereka miliki secara kolektif, sehingga kemampuan organisasi dalam menyintesis dan memanfaatkan pengetahuan secara efektif dapat ditingkatkan. Budaya pembelajaran yang kuat dalam organisasi tidak hanya mendorong keterbukaan dan proaktivitas karyawan dalam berbagi pengetahuan, tetapi juga memastikan efektivitas implementasi pengetahuan dalam berbagai konteks pekerjaan.
- b. Integrasi pembelajaran ke dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari, pengetahuan yang lebih mendalam dan komprehensif dapat diperoleh dan dikembangkan oleh individu. Pembentukan budaya pembelajaran tidak hanya mendorong perkembangan berkelanjutan bagi karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan penciptaan pengetahuan baru. Secara keseluruhan, dampak positif pada

kinerja individu serta efisiensi dan kualitas kerja secara keseluruhan dapat dihasilkan oleh kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan dan pembelajaran.

- c. Peran penting pemimpin dalam mengintegrasikan pembelajaran ke dalam pekerjaan dan membangun budaya pembelajaran yang berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja SDM dalam organisasi ditekankan oleh hal ini. Organisasi yang aktif dalam menyintesis pengetahuan kolektif serta mendorong budaya berbagi dan implementasi pengetahuan akan mengalami peningkatan signifikan dalam ketepatan waktu dan kualitas pekerjaan. Hal ini menggarisbawahi pentingnya difusi pengetahuan dalam membangun tim yang lebih efisien dan berkinerja tinggi.
- d. Proses *knowledge generating* dalam meningkatkan kinerja SDM juga ditekankan. Organisasi yang fokus pada pengembangan pengetahuan individu dan mendorong eksperimen serta inovasi akan melihat peningkatan signifikan dalam ketepatan waktu dan kualitas pekerjaan. Pengetahuan yang mendalam dan inovasi terus-menerus dianggap sebagai kunci untuk membangun tim yang lebih produktif dan berkinerja tinggi.

### 5.3. *Implikasi Manajerial*

1. Terkait Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan, dari hasil analisis, indikator dengan nilai mean tertinggi adalah integrasi pembelajaran

dengan pekerjaan, sedangkan indikator dengan nilai mean terendah adalah membiasakan budaya pembelajaran. Untuk meningkatkan efektivitas Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan, organisasi harus fokus pada mempertahankan dan mengembangkan integrasi pembelajaran ke dalam pekerjaan sehari-hari.

2. Terkait variabel Difusi Pengetahuan, indikator dengan nilai mean tertinggi adalah aktif dalam sintesis pengetahuan kolektif, sementara indikator dengan nilai mean terendah adalah berbagi pengetahuan dan implementasi pengetahuan. Untuk meningkatkan difusi pengetahuan dalam organisasi, perlu ada upaya untuk terus mempertahankan dan mengembangkan praktik sintesis pengetahuan kolektif. Sintesis pengetahuan kolektif yang kuat memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan berbagai informasi dan wawasan dari berbagai sumber, memperkaya pengetahuan secara keseluruhan. Di samping itu, perlu ada peningkatan dalam berbagi pengetahuan dan implementasi pengetahuan.
3. Terkait variabel *Knowledge Generating*, indikator dengan nilai mean tertinggi adalah kedalaman pengetahuan individu, sementara indikator dengan nilai mean terendah adalah eksperimen menghasilkan pengetahuan. Untuk meningkatkan proses *generating knowledge*, penting bagi organisasi untuk mempertahankan kedalaman pengetahuan individu, karena pengetahuan yang mendalam memungkinkan pemecahan masalah yang lebih kompleks dan inovasi yang lebih efektif.

4. Terkait variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai mean tertinggi adalah ketepatan waktu, sedangkan indikator dengan nilai mean terendah adalah kualitas hasil pekerjaan. Untuk meningkatkan kinerja SDM, penting untuk terus mempertahankan dan memperbaiki ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa limitasi yang perlu diperhatikan. Pertama, meskipun model ini mencakup variabel utama seperti Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan, Difusi Pengetahuan, dan *Knowledge Generating*, masih terdapat 32,1% variabilitas dalam Kinerja SDM yang tidak dijelaskan oleh model. Ini menunjukkan bahwa ada faktor-faktor lain yang mungkin berperan namun tidak termasuk dalam analisis, seperti faktor organisasi, individu, atau lingkungan eksternal.

Kedua, nilai R-square untuk Difusi Pengetahuan (0,321) dan *Knowledge Generating* (0,376) menunjukkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan berada pada kategori rendah hingga sedang, mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain mungkin memiliki pengaruh lebih besar terhadap kedua variabel tersebut. Ketiga, hasil penelitian ini mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke berbagai sektor atau jenis organisasi di luar sampel yang diteliti, membatasi luasnya penerapan temuan. Selain itu, pendekatan kuantitatif yang digunakan mungkin tidak sepenuhnya menangkap dinamika kompleks dari variabel-variabel tersebut,

sehingga pendekatan kualitatif atau campuran mungkin memberikan wawasan tambahan.

### **5.5. *Agenda Penelitian yang Akan Datang***

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mempertimbangkan variabel lain yang mungkin mempengaruhi Kinerja SDM, seperti faktor budaya organisasi dan motivasi individu, yang tidak diperhitungkan dalam studi ini. Pendekatan kualitatif atau campuran juga dapat digunakan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan mempengaruhi Difusi Pengetahuan dan Knowledge Generating. Penelitian longitudinal juga akan bermanfaat untuk memantau bagaimana hubungan antara variabel-variabel tersebut berkembang seiring waktu. Selain itu, memperluas cakupan sampel ke berbagai jenis organisasi dan sektor industri dapat meningkatkan generalisabilitas hasil penelitian. Terakhir, pengembangan model yang lebih komprehensif dengan menambahkan variabel moderasi atau mediasi dapat memberikan pemahaman yang lebih holistik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam konteks kepemimpinan dan pengetahuan.

## Daftar Pustaka

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(2), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Adeinat, I. M., & Abdulfatah, F. H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(1), 35–53. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2018-0041>
- Alimohammadlou, M., & Eslamloo, F. (2016). Relationship between Total Quality Management, Knowledge Transfer and Knowledge Diffusion in the Academic Settings. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 104–111. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.013>
- Arranz, M. F. D. A., & Hussinger, K. (2018). KNOWLEDGE DIFFUSION THROUGH M&AS. *Copenhagen Business School, Copenhagen, Denmark*. [http://conference.druid.dk/acc\\_papers/bto5poplqa0deatam7lcvtzc0td83b.pdf](http://conference.druid.dk/acc_papers/bto5poplqa0deatam7lcvtzc0td83b.pdf)
- Assensoh-Kodua, A. (2019). The resource-based view: A tool of key competency for competitive advantage. *Problems and Perspectives in Management*, 17(3), 143–152. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.12](https://doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.12)
- Ayub, A., Hassan, M. U., Hassan, I. E., & Laghari, S. (2016a). Knowledge-Centered Culture and Knowledge-Oriented Leadership as the Key Enablers of Knowledge Creation Process: A Study of Corporate Sector in Pakistan. In *ACTA UNIVERSITATIS DANUBIUS* (Vol. 12, Issue 2).
- Ayub, A., Hassan, M. U., Hassan, I. E., & Laghari, S. (2016b). Knowledge-Centered Culture and Knowledge-Oriented Leadership as the Key Enablers of Knowledge Creation Process: A Study of Corporate Sector in Pakistan. *Acta Universitatis Danubius*, 12(2), 51–69.
- Băeșu, C., & Bejinaru, R. (2020). Knowledge management strategies for leadership in the digital business environment. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 14(1), 646–656. <https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0061>
- Bishop, A. C., Elliott, M. J., & Cassidy, C. (2018). Moving patient-oriented research forward: Thoughts from the next generation of knowledge translation researchers. In *Research Involvement and Engagement* (Vol. 4, Issue 1). BioMed Central Ltd. <https://doi.org/10.1186/s40900-018-0110-6>
- Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Khin Khin Oo, N. C., & Rakthin, S. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(1). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100162>
- Currie, G., & Spyridonidis, D. (2019). Sharing leadership for diffusion of innovation in professionalized settings. *Human Relations*, 72(7), 1209–1233. <https://doi.org/10.1177/0018726718796175>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>

- Erkut, B., & Kaya, T. (2017). Knowledge generation for regional competitive advantage. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, 1*, 310–317.
- Farooq Sahibzada, U., Xu, Y., Afshan, G., & Khalid, R. (2021). Knowledge-oriented leadership towards organizational performance: symmetrical and asymmetrical approach. *Business Process Management Journal*, 27(6), 1720–1746. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2021-0125>
- Fisher, J. R. B., Montambault, J., Burford, K. P., Gopalakrishna, T., Masuda, Y. J., Reddy, S. M. W., Torphy, K., & Salcedo, A. I. (2018). Knowledge diffusion within a large conservation organization and beyond. *PLoS ONE*, 13(3), 1–24. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0193716>
- Ganea, V., Oglindă, L., & Țiganu, A. (2015). Determination of Company Financing Efficiency based on Evaluation Indices of Innovation Performance. *Economy Transdisciplinarity Cognition Www.Ugb.Ro/Etc*, 18(1), 151–156.
- Grigoriou, K., & Rothaermel, F. T. (2017). Organizing for knowledge generation: Internal knowledge networks and the contingent effect of external knowledge sourcing. *Strategic Management Journal*, 38(2), 395–414.
- Gürlek, M., & Çemberci, M. (2020). Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organizational performance: A serial mediation analysis. *Kybernetes*, 49(11), 2819–2846. <https://doi.org/10.1108/K-09-2019-0632>
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019a). From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36–59. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0083>
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019b). From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36–59. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0083>
- Khalifa, G. S. A., Ameen, A., Morsy, M., Alneadi, K. M., Almatrooshi, M. J., El-Aidie, S. A. M., Alhaj, B. K., & Morsy, M. A. (2020). Linking knowledge oriented leadership and innovation towards organizational performance. *Academic Leadership*, 21(4), 107–118.
- Liu, W. (2006). Knowledge exploitation, knowledge exploration, and competency trap. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 144–161. <https://doi.org/10.1002/kpm.254>
- Loon, M. (2017a). Knowledge management practice system: theorising from an international meta-standard. *Journal of Business Research*, 432–441.
- Loon, M. (2017b). Knowledge management practice system: theorising from an international meta-standard. *Journal of Business Research*, 432–441.
- Loon, M. (2019). Knowledge management practice system: Theorising from an international meta-standard. *Journal of Business Research*, 94, 432–441. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.022>

- Manaf, H. A., Armstrong, S. J., Lawton, A., & Harvey, W. S. (2018). Managerial Tacit Knowledge, Individual Performance, and the Moderating Role of Employee Personality. *International Journal of Public Administration*, 41(15), 1258–1270. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1386676>
- Marques, L. (2019). Sustainable supply network management: A systematic literature review from a knowledge perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(6), 1164–1190.
- Masa'deh, R. E., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244–262.
- McIver, D., Fitzsimmons, S., & Lengnick-Hall, C. (2019a). Integrating knowledge in organizations: examining performance and integration difficulties. *Knowledge Management Research and Practice*, 17(1), 14–23. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538667>
- McIver, D., Fitzsimmons, S., & Lengnick-Hall, C. (2019b). Integrating knowledge in organizations: examining performance and integration difficulties. *Knowledge Management Research and Practice*, 17(1), 14–23. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538667>
- McKelvie, A., Wiklund, J., & Brattström, A. (2018). Externally acquired or internally generated? Knowledge development and perceived environmental dynamism in new venture innovation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 42(1), 24–46. <https://doi.org/10.1177/1042258717747056>
- Miguelez, E., & Moreno, R. (2017). Networks, Diffusion of Knowledge, and Regional Innovative Performance. *International Regional Science Review*, 40(4), 331–336. <https://doi.org/10.1177/0160017616653447>
- National Research Council. (2014). Capturing change in science, technology, and innovation: improving indicators to inform policy. *National Academies Press*.
- Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. In *Organization Studies* (Vol. 27, Issue 8). <https://doi.org/10.1177/01708406060666312>
- Ode, E., & Ayavoo, R. (2019). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.002>
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94(August 2017), 313–319. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.027>
- Popov, E., Vlasov, M., & Horst, H. (2016). Resource Potential of Knowledge Generation. *Montenegrin Journal of Economics*, 12(3), 101–114. <https://doi.org/10.14254/1800-5845.2016/12-3/7>
- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1731–1758. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2019-0274>



- Rupietta, C., & Backes-Gellner, U. (2019). How firms' participation in apprenticeship training fosters knowledge diffusion and innovation. *Journal of Business Economics*, 89(5), 569–597. <https://doi.org/10.1007/s11573-018-0924-6>
- Sadeghi, A., & Rad, F. M. (2018a). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*, 8(3), 151–160. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.1.003>
- Sadeghi, A., & Rad, F. M. (2018b). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*, 8(3), 151–160. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.1.003>
- Sarkar, RA. ; M. R. .; & M. A. (2016). Investigate the Role of knowledge oriented leadership in innovation and Knowledge Management. *International Bussiness Management*, 10(11), 2143–2149.
- Shamim, S. and Cang, S. and Yu, H. (2017). *Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes*. 294–306.
- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94(November 2017), 442–450. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.001>
- Sprinkle, T. A., & Urick, M. J. (2018). Three generational issues in organizational learning: Knowledge management, perspectives on training and “low-stakes” development. *Learning Organization*, 25(2), 102–112. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2017-0021>
- Suh, Y. (2017). Knowledge Network of Toyota: Creation, Diffusion, and Standardization of Knowledge. *Annals of Business Administrative Science*, 16(2), 91–102. <https://doi.org/10.7880/abas.0170126a>
- Suroso, S., Novitasari, D., Nugroho, Y. A., Chidir, G., & Asbari, M. (2021). Managing MSME Innovation Performance: Analysis of Knowledge-Oriented Leadership and Knowledge Management Capability. *EDUKATIF : JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 3(6), 4541–4555. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1506>
- Widodo. (2016). The implementation of knowledge strategy-based entrepreneurial capacity to achieve sustainable competitive advantage. *International Business Management*, 10(9), 1581–1591. <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.1581.1591>
- Yang, Y., Hu, T., Ye, Y., Gao, W., & Zhang, C. (2019). A knowledge generation mechanism of machining process planning using cloud technology. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 10(3), 1081–1092. <https://doi.org/10.1007/s12652-018-0779-2>
- 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*, 24(8), 1819–1839. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0127>