

**KEPEMIMPINAN BERORIENTASI PENGETAHUAN,
PERILAKU KERJA INOVATIF, BUDAYA KERJA TERHADAP
KINERJA SDM**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun oleh :

Arif Panuntun

NIM : 20402200122

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2024**

Lembar Pengesahan

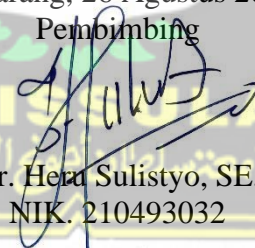
**KEPEMIMPINAN BERORIENTASI PENGETAHUAN,
PERILAKU KERJA INOVATIF, BUDAYA KERJA
TERHADAP KINERJA SDM**

Disusun Oleh :
Arif Panuntun
NIM : 20402200122

Telah disetujui dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 26 Agustus 2024

Pembimbing


Prof. Dr. Heta Sulisty, SE, M.Si
NIK. 210493032

KEPEMIMPINAN BERORIENTASI PENGETAHUAN, PERILAKU KERJA INOVATIF, BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA SDM


Disusun Oleh :

Arif Panuntun NIM.
20402200122

Telah dipertahankan didepan penguji Pada
tanggal 06 September 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing




Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE, M.SI
NIK. 210493032

Penguji I



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028

Penguji II



Dr. E. Marno Nugroho, MM
NIK. 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen

Tanggal 06 September 2024
Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028

Pernyataan Keaslian Thesis

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Arif Panuntun
NIM : 20402200122
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “KEPEMIMPINAN BERORIENTASI PENGETAHUAN, PERILAKU KERJA INOVATIF, BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA SDM” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 6 September 2024

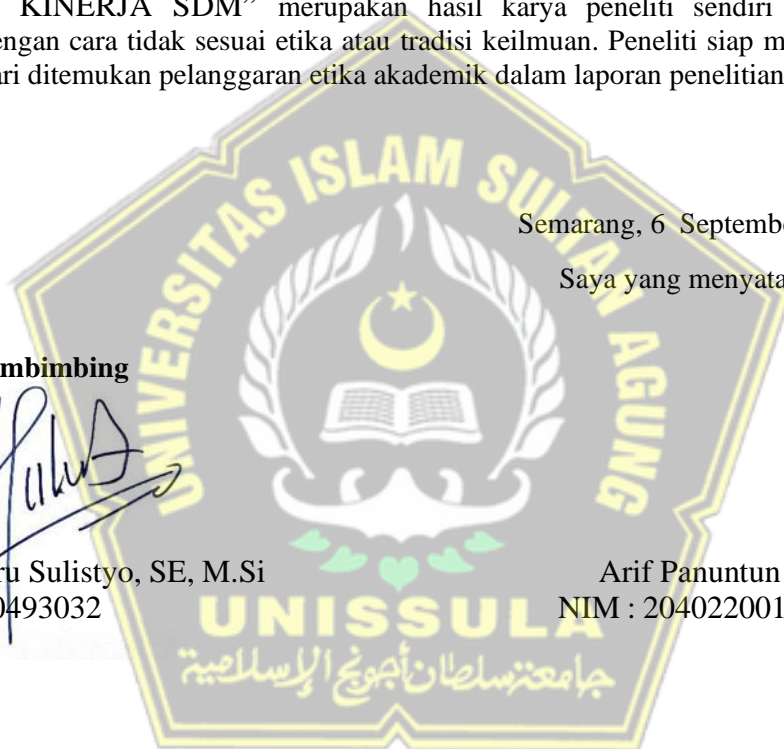
Saya yang menyatakan,

Pembimbing



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

Arif Panuntun
NIM : 20402200122



Abstrak

Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanatori asosiatif dengan tujuan untuk menguji dan memperkuat hipotesis terkait pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan (*knowledge oriented leadership*) terhadap perilaku kerja inovatif (*innovative work behaviour*), budaya kerja, dan kinerja sumber daya manusia (SDM). Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan skala penilaian 1 hingga 5, dari Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Populasi penelitian terdiri dari seluruh SDM di Ning Sri Ready Mix & Stone Crusher sebanyak 91 personil. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square (PLS).

Hasil pengujian empiris menunjukkan bahwa: 1) Implementasi *knowledge oriented leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan perilaku kerja inovatif; 2) Implementasi *knowledge oriented leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan budaya kerja; 3) Implementasi *knowledge oriented leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM; 4) Perilaku kerja inovatif yang tinggi berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM; 5) Budaya kerja yang tinggi berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM. Temuan ini memberikan bukti empiris mengenai pentingnya kepemimpinan berbasis pengetahuan dalam meningkatkan kinerja dan budaya kerja di organisasi.

Kata Kunci : *knowledge oriented leadership*; perilaku kerja inovatif; budaya kerja; kinerja sumber daya manusia

UNISSULA
جامعة سلطان أبوبوع الإسلامية

Abstract

This study uses an explanatory associative approach to test and reinforce hypotheses regarding the impact of knowledge-oriented leadership on innovative work behavior, organizational culture, and human resource (HR) performance. Data were collected through a closed-ended questionnaire with a rating scale from 1 to 5, ranging from Strongly Disagree (SD) to Strongly Agree (SA). The study population consisted of all HR personnel at Ning Sri Ready Mix & Stone Crusher, totaling 91 individuals. Data analysis was conducted using Partial Least Squares (PLS).

Empirical testing results indicate that: 1) The implementation of knowledge-oriented leadership has a significant positive impact on increasing innovative work behavior; 2) The implementation of knowledge-oriented leadership has a significant positive impact on improving organizational culture; 3) The implementation of knowledge-oriented leadership has a significant positive impact on enhancing HR performance; 4) High levels of innovative work behavior have a significant positive impact on HR performance; 5) A strong organizational culture has a significant positive impact on HR performance. These findings provide empirical evidence of the importance of knowledge-based leadership in improving organizational performance and culture.

Keywords: knowledge-oriented leadership; innovative work behavior; organizational culture; human resource performance

UNISSULA
جامعة سلطان أبوبوع الإسلامية

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah S.W.T yang maha kuasa yang telah memberikan berbagai anugrah. terselesainya usul penelitian Desertasi ini adalah wujud anugrahNya. Oleh karena itu pula pada kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih kepada :

Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing, yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dengan penuh komunikatif, kesabaran dan keteladanan.

Seluruh Dosen Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah menginspirasi untuk selalu belajar dan memberikan dinamika keilmuan.

Rekan-rekan Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Akhirnya kepada semua pihak dan handai taulan yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu yang secara langsung maupun tidak langsung membantu kami dalam penyusunan Desertasi ini.

Semarang, Agustus 2024
Penyusun





Daftar Isi

Halaman Judul.....	i
Lembar Pengesahan	ii
Pernyataan Keaslian Thesis.....	iii
Abstrak	iv
Abstract	v
Kata Pengantar	Error! Bookmark not defined.
Daftar Isi	viii
BAB I	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Permasalahan.....	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1. Kinerja SDM.....	10
2.2. Knowledge Oriented Leadership.....	11
2.3. Perilaku Kerja Inovatif (Innovative Work Behaviour)	14
2.4. Budaya Kerja.....	16
2.5. Pengaruh antar variable dan perumusan hipotesis	18
2.6. Model Empirik Penelitian	22
BAB III METODE PENELITIAN.....	23
3.1. Jenis Penelitian.....	23
3.2. Populasi dan Sampel	23
3.3. Sumber Data.....	24
3.4. Metode Pengumpulan Data	24
3.5. Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator	25
3.6. Tehnik Analisis	27
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	34

4.1.	Deskripsi Responden.....	34
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian	37
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	39
4.3.1.	Convergent Validity	39
4.3.2.	Discriminant Validity.....	44
4.3.3.	Uji Reliabilitas	47
4.4.	Pengujian Goodness of Fit	48
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	51
4.5.1.	Uji Multikolinieritas.....	52
4.5.2.	Analisis Pengaruh antar Variabel.....	53
4.5.3.	Analisis Pengaruh Tidak Langsung Knowledge Oriented Leadership terhadap Kinerja SDM melalui Perilaku kerja inovatif.....	63
4.5.4.	Analisis Pengaruh Tidak Langsung Knowledge Oriented Leadership terhadap Kinerja SDM melalui Budaya kerja	64
BAB V PENUTUP.....		67
5.1.	Simpan	67
5.2.	Implikasi Teoritis	69
5.3.	Implikasi Manajerial	70
5.4.	Keterbatasan Penelitian.....	72
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	72
Daftar Pustaka		74
Lampiran 1		82
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)		90
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		91

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi dan perkembangan ekonomi yang pesat, sektor publik menghadapi tantangan besar untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen. Efisiensi dan efektivitas dalam pelayanan publik menjadi kunci utama bagi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang semakin kompleks. Salah satu pendekatan yang semakin mendapat perhatian adalah penerapan knowledge-oriented leadership (Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan) sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja SDM.

Kepemimpinan berorientasi pengetahuan menekankan pentingnya pengelolaan pengetahuan dan informasi dalam organisasi untuk mendorong inovasi dan inisiatif di kalangan pegawai. Dengan pemanfaatan pengetahuan yang optimal, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pengembangan ide-ide baru dan solusi kreatif, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen.

Performansi atau kinerja adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu (Schaltegger & Wagner, 2006; Spencer, L & Spencer, S, 1993). Kinerja berkaitan dengan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan (George et al., 2019). Selain itu kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan

kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Hussain et al., 2018). Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi (Taouab & Issor, 2019). Kinerja organisasi merupakan efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif (Sun & Henderson, 2017).

Salah satu faktor yang memiliki peran dalam membentuk kinerja adalah gaya kepemimpinan (Bass, 1987; H. ur R. Khan et al., 2018; Patiar & Wang, 2020). Seiring dengan perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, dibutuhkan kesiapan pemimpin agar perusahaan tetap bertahan. Model kepemimpinan terbaru salah satunya adalah *Knowledge Oriented Leadership* yang akan memainkan peran penting bagi setiap organisasi. Kepemimpinan berorientasi pengetahuan mencakup penciptaan pengetahuan, transfer, penyimpanan, dan aplikasi (Alavi & Leidner, 2001). Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan telah dilihat dari segi *Organizational Rewards* (penghargaan organisasi) (Alavi & Leidner, 2001; Safari & Azadehdel, 2015) dan *Knowledge Oriented Trainings* (pelatihan berorientasi pengetahuan) (Ayub et al., 2016; Khoshnaw & Alavi, 2020).

Sebagai pendekatan pengembangan organisasi, kepemimpinan yang baik harus mampu mendukung mendorong misi atau visi organisasi. Dengan teknologi dan proses baru, pemimpin perlu berpikir kreatif untuk memastikan keberhasilan

organisasinya mencapai kesuksesan yang berkelanjutan dan tetap kompetitif. Seorang pemimpin yang kreatif juga mampu memberikan inspirasi kepada karyawannya untuk selalu memikirkan ide-ide baru sehingga dengan banyaknya ide baru tujuan suatu perusahaan lebih mudah dicapai secara efektif dan efisien daripada menggunakan strategi yang sama terus menerus. Dalam pemerintahan, kreativitas tingkat organisasi diartikan sebagai penciptaan produk, layanan, ide, prosedur, atau proses baru yang berharga dan bermanfaat bagi masyarakat .

Dalam menghadapi perubahan zaman, kemampuan seorang pemimpin dalam memahami dan membaca kecenderungan zaman yang terus berubah sangat dibutuhkan. Pemimpin dituntut mampu berkomunikasi timbal balik secara efektif untuk dapat memimpin organisasinya dengan efektif. Namun, meskipun konsep kepemimpinan berorientasi pengetahuan memiliki potensi besar, masih terdapat fenomena gap antara teori dan praktik di lapangan. Banyak organisasi publik yang mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan strategi ini secara efektif. Kendala-kendala seperti kurangnya komitmen dari pimpinan, budaya organisasi yang tidak mendukung, serta keterbatasan sumber daya dan infrastruktur sering menjadi hambatan utama.

Peran kepemimpinan terhadap kinerja masih menyisakan kontroversi yang menarik untuk diulas. Diantaranya adalah Almatrooshi et al., (2021) yang menemukan bahwa *knowledge oriented leadership* berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan penelitian Novitasari et al., (2021) mengemukakan bahwa *knowledge oriented leadership* spiritual tidak berpengaruh terhadap kinerja. kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh langsung dan positif terhadap

Organizational Performance (Rehman & Iqbal, 2020a) hasil ini bertentangan dengan hasil yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan tidak berpengaruh langsung terhadap Organizational Performance (Gürlek & Çemberci, 2020b). sehingga dengan demikian maka dalam penelitian ini perilaku kerja inovasi dan iklim organisasi diajukan untuk menjadi pemediasi.

Kepemimpinan bukan satu satunya aspek yang mempengaruhi kinerja pelayanan, namun, kemampuan untuk terus-menerus menghasilkan inovasi dalam produk, layanan, dan proses kerja juga merupakan aspek krusial bagi organisasi (Prakash, 2019). Jong & Hartog (2008) mendefinisikan *Innovative Work Behavior* (IWB) sebagai perilaku individu yang bertujuan untuk memulai dan dengan sengaja memperkenalkan (dalam peran kerja, kelompok, atau organisasi) ide, proses, produk, atau prosedur baru dan bermanfaat.

Perilaku kerja inovatif merujuk pada kemampuan dan keinginan pegawai untuk menghasilkan ide-ide baru, metode kerja yang lebih efisien, dan solusi kreatif terhadap berbagai masalah yang dihadapi. Sementara itu, iklim inisiatif menggambarkan suasana kerja di mana pegawai didorong dan diberdayakan untuk mengambil inisiatif, berani mencoba hal-hal baru, dan berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan.

Seiring dengan pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan pesatnya perkembangan sektor konstruksi, khususnya dalam pembangunan infrastruktur dan properti, Ning Sri Ready Mix & Stone Crusher turut berpartisipasi dalam menyediakan produk-produk beton siap pakai, beton pracetak, beton masonry, dan batu pecah/base coarse serta bahan bangunan lainnya yang berbahan baku semen.

Ning Sri Ready Mix & Stone Crusher didukung oleh staf dan karyawan yang berpengalaman di bidang beton serta peralatan yang tepat untuk mengutamakan kepuasan dan kepercayaan pelanggan. Ning Sri Ready Mix & Stone Crusher menjamin bahwa produk yang dihasilkan memenuhi standar kualitas yang ditetapkan, dengan penyerahan produk tepat waktu dan harga yang bersaing.

Namun, untuk tetap kompetitif dan relevan di industri yang dinamis ini, penting bagi perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja pelayanan publiknya. Salah satu strategi yang efektif untuk mencapai tujuan ini adalah dengan menerapkan knowledge-oriented leadership. Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan tidak hanya berfokus pada pengelolaan informasi dan pengetahuan, tetapi juga pada pengembangan perilaku kerja inovatif dan penciptaan budaya organisasi di tempat kerja.

Selama tiga tahun terakhir, Ning Sri Ready Mix & Stone Crusher telah mengalami peningkatan produktivitas karyawan yang signifikan. Berikut adalah data kinerja SDM Ning Sri Ready Mix & Stone Crusher selama tiga tahun :

Tabel 1.1
Data Kinerja SDM Ning Sri Ready Mix & Stone Crusher 2021 s/d 2023

No	Aspek Kinerja SDM	2021	2022	2023
1	Produktivitas Karyawan (unit/jam)	50	60	70
2	Tingkat Absensi (%)	10	8	6
3	Tingkat Retensi Karyawan (%) 1	75	85	80
4	Tingkat Cacat Produk (%)	5	7	8
5	Indeks Kepuasan Pelanggan (%)	80	85	80

Selama tiga tahun terakhir, kinerja SDM Ning Sri Ready Mix & Stone Crusher menunjukkan beberapa tren yang signifikan. Produktivitas karyawan meningkat secara konsisten dari 50 unit per jam pada tahun 2021 menjadi 70 unit per jam pada tahun 2023, mencerminkan efektivitas pelatihan dan perbaikan proses kerja. Tingkat absensi juga menurun dari 10% menjadi 6% dalam periode yang sama, yang dapat diatribusikan kepada program kesejahteraan karyawan yang lebih baik dan kebijakan cuti yang lebih fleksibel. Namun, tingkat retensi karyawan menunjukkan fluktuasi, meningkat dari 75% pada tahun 2021 menjadi 85% pada tahun 2022, kemudian sedikit menurun menjadi 80% pada tahun 2023, yang mungkin menunjukkan adanya beberapa ketidakpuasan atau perubahan dalam lingkungan kerja. Sementara itu, tingkat cacat produk meningkat dari 5% menjadi 8%, mengindikasikan perlunya perbaikan dalam proses produksi dan pengawasan kualitas. Indeks kepuasan pelanggan mengalami peningkatan dari 80% pada tahun 2021 menjadi 85% pada tahun 2022, namun kembali menurun ke 80% pada tahun 2023, menunjukkan perlunya identifikasi dan perbaikan faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan kepuasan tersebut. Secara keseluruhan, meskipun ada beberapa kemajuan yang signifikan, perusahaan perlu fokus pada area-area yang memerlukan perbaikan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan.

Fenomena gap yang sering terjadi antara kebijakan manajemen dan implementasi di lapangan dapat menjadi hambatan dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik. Misalnya, meskipun perusahaan telah mengadopsi teknologi canggih dan memiliki sumber daya manusia yang kompeten, tanpa adanya kepemimpinan yang efektif, budaya dan inovasi sering kali tidak berkembang secara optimal.

1.2. Perumusan Permasalahan

Selain adanya fenomena gap diatas, dan perbedaan penelitian antara peran kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan sehingga rumusan permasalahan dalam studi ini adalah “*Knowledge Oriented Leadership* dalam meningkatkan kinerja SDM melalui *Innovative Work Behaviour* dan budaya kerja pada Ning Sri Ready Mix & Stone Crusher” Sehingga pertanyaan yang muncul (*research question*) adalah ;

1. Bagaimana pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* terhadap perilaku inovasi kerja?
2. Bagaimana pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* terhadap kinerja SDM?
3. Bagaimana pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* terhadap budaya kerja?
4. Bagaimana pengaruh perilaku inovasi kerja terhadap kinerja SDM?
5. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pelayanan publik?

1.3. Tujuan Penelitian

- 1) Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* terhadap perilaku inovasi kerja
- 2) Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* terhadap kinerja SDM
- 3) Mengetahui dan menganalisis pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* terhadap budaya kerja
- 4) Mengetahui dan menganalisis pengaruh perilaku inovasi kerja terhadap kinerja SDM
- 5) Mengetahui dan menganalisis budaya kerja inisiatif terhadap kinerja SDM

1.4. Manfaat Penelitian

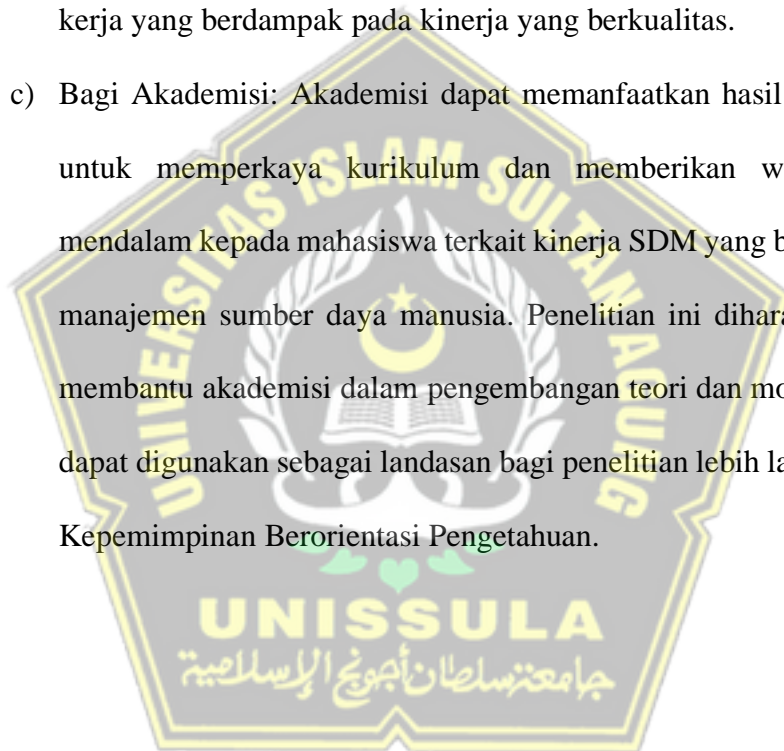
Manfaat yang diperoleh dalam penelitian yang akan dilaksanakan ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi pemikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Integrasi teoritis ini dapat membantu memahami bagaimana variabel-variabel tersebut berinteraksi dan memengaruhi satu sama lain dalam mendukung peningkatan kinerja.

2. Manfaat Praktis

- a) Bagi Individu: Penelitian ini dapat memberikan wawasan kepada individu mengenai faktor-faktor yang dapat mendorong kinerja SDM yang berkualitas.
- b) Bagi Organisasi: Dengan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan dapat mendorong perilaku kerja inovatif, organisasi dapat mulai menata kembali budaya kerja yang berdampak pada kinerja yang berkualitas.
- c) Bagi Akademisi: Akademisi dapat memanfaatkan hasil penelitian ini untuk memperkaya kurikulum dan memberikan wawasan lebih mendalam kepada mahasiswa terkait kinerja SDM yang berkualitas dan manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini diharapkan mampu membantu akademisi dalam pengembangan teori dan model baru yang dapat digunakan sebagai landasan bagi penelitian lebih lanjut di bidang Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja SDM

Kinerja atau performa adalah gambaran mengenai sejauh mana pencapaian pelaksanaan program, kegiatan, atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam perencanaan strategis organisasi (Simamora, 2006). Kinerja SDM adalah hasil kerja atau prestasi kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dicapai oleh SDM dalam suatu periode waktu tertentu saat melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Sedarmayanti, 2017). Kinerja sumber daya manusia merupakan hasil dari kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan ide seorang pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya (Yulianti, 2015). Menurut (Sudiantha et al., 2017) kunci keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi sangat terkait dengan kinerja sumber daya manusia.

Untuk memaksimalkan kinerja sumber daya manusia, penting adanya kerjasama antara pegawai dan pimpinan di berbagai kelompok dalam organisasi (Zaenudin & Prasetyaninghayu, 2018). Kinerja sumber daya manusia didefinisikan sebagai kemampuan sumber daya manusia dalam menyelesaikan tugasnya dengan dukungan dari pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang dimilikinya serta sebagai hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Sudiro, 2021).

Kemudian, (Sedarmayanti, 2017) mengidentifikasi beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia, seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, perlunya pengawasan, dan pengaruh interpersonal.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kinerja SDM (Sumber Daya Manusia) merujuk pada tingkat efektivitas dan efisiensi individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka di tempat kerja. Kinerja sumber daya manusia diukur dengan indikator utama, yaitu kualitas, kuantitas, perlunya pengawasan, dan pengaruh interpersonal (Mathis & John H. Jackson, 2012).

2.2. Knowledge Oriented Leadership

Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan (*knowledge oriented leadership*) didefinisikan sebagai setiap sikap atau tindakan bersama atau individu, diamati atau diperhitungkan yang mendorong pengetahuan baru dan penting untuk diciptakan, dibagikan, dan digunakan dengan cara yang membawa perubahan dalam pemikiran dan hasil kolektif (Almatrooshi et al., 2020; Shamim et al., 2019). Kepemimpinan berorientasi pengetahuan menyiratkan peran praktik manajemen pengetahuan perusahaan untuk mewujudkan peluang inovasi (Sadeghi & Rad, 2018). Pemimpin harus bertindak sebagai penasihat sehingga karyawan dapat mengenali bagaimana praktik manajemen pengetahuan dan pekerjaan membantu mereka menjamin komunikasi. Komunikasi sangat penting bagi para pemimpin

untuk secara jelas menunjukkan harapan terhadap perusahaan dan menghilangkan hambatan komunikasi (Soniewicki, 2021; Zia, 2020a).

Proses penciptaan pengetahuan telah menarik perhatian para peneliti dan praktisi karena meningkatnya eksentrisitas kompetitif, globalisasi, dan pentingnya pengetahuan dalam industri padat pengetahuan khususnya di negara berkembang (Nonaka & Toyama, 2003). Pada saat itu, organisasi rentan terhadap kegagalan tanpa responsif untuk memanfaatkan, menetapkan, dan mengubah pengetahuan yang ada menjadi pengetahuan baru (de Silva et al., 2018). Oleh karena itu, organisasi, memerlukan sistem internal mereka untuk dimanfaatkan secara strategis oleh infrastruktur pengetahuan yang baik yang mengarahkan konversi pengetahuan seperti dari diam-diam menjadi eksplisit, dari eksplisit ke diam-diam, yaitu dari penggunaan untuk digunakan kembali; untuk membawa kreativitas dan efisiensi untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Nonaka & Toyama, 2015).

Perilaku dan sikap karyawan terhadap berbagi pengetahuan diarahkan oleh budaya organisasi yang memperhitungkan praktik dan kebijakan organisasi untuk memungkinkan proses pengetahuan dan menghasilkan Organizational Performance yang unggul (Sadeghi & Rad, 2018; Soniewicki, 2021). Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kelompok dapat difasilitasi melalui konversi pengetahuan yang dimungkinkan melalui representasi umum dan konteks bersama individu (Donate & Sánchez de Pablo, 2015; Soniewicki, 2021). Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan didefinisikan sebagai proses dimana anggota individu dari kelompok lain mendukung siklus pembelajaran yang diperlukan untuk mencapai tujuan suatu kelompok atau organisasi (Donate & Sánchez de Pablo, 2015).

Kepemimpinan berorientasi pengetahuan adalah sebagai sikap atau tindakan, diamati atau diperhitungkan, yang mendorong penciptaan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan baru dengan cara yang tampaknya membawa perubahan dalam pemikiran dan hasil kolektif (Zia, 2020a).

Kepemimpinan pengetahuan dapat mengembangkan mekanisme untuk menanggapi dan mengontrol berbagi pengetahuan dengan pelanggan untuk membantu (Soniewicki, 2021). Kepemimpinan berorientasi pengetahuan didefinisikan sebagai proses di mana anggota individu dari kelompok lain mendukung siklus pembelajaran yang diperlukan untuk mencapai tujuan suatu kelompok atau organisasi (Naqshbandi & Jasimuddin, 2018). Semua perubahan pemikiran dan hasil kolektif harus dicapai. Kepemimpinan berorientasi pengetahuan membutuhkan pandangan yang luas dan pemahaman mendalam tentang sistem hubungan yang ada, karena salah satu fungsi kritis mereka adalah memungkinkan perubahan atau memicu inovasi dengan menciptakan hubungan baru dan inovatif (Ayub et al., 2016). Kepemimpinan berorientasi pengetahuan adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada suatu proses kolektif atau individual, atau perilaku spesifik yang memengaruhi pengetahuan baru dan khusus yang dibagikan dan digunakan di antara individu lainnya (Zia, 2020a).

Sehingga disimpulkan bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pentingnya pengelolaan, pemanfaatan, dan penyebaran pengetahuan dalam organisasi. Menurut Davenport (1998) ciri-ciri yang harus dimiliki oleh pemimpin dalam manajemen pengetahuan antara lain :

- a. Mengadvokasi pentingnya pembelajaran dan pengetahuan dalam sebuah organisasi
- b. Memberikan ide untuk meningkatkan proses penciptaan pengetahuan dalam organisasi
- c. Mengukur dan mengelola nilai pengetahuan,
- d. Mengelola organisasi manajer pengetahuan profesional,
- e. Memimpin pengembangan strategi pembelajaran dan pengetahuan

2.3. Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behaviour*)

Perilaku Kerja Inovatif atau *Innovative Work Behavior* adalah perilaku individu yang bertujuan untuk memperkenalkan ide, proses, produk, atau prosedur baru yang bermanfaat bagi kelompok atau organisasi (De Jong & Den Hartog, 2010). *Innovative behavior* merupakan kinerja organisasional individu atau kelompok dalam situasi masalah, seperti ide berdasarkan pengalaman masa lalu atau ide atau solusi inovatif yang belum ada sebelumnya, serta kemampuan untuk mendapatkan dukungan untuk menghasilkan model yang dapat diimplementasikan (Cangialosi et al., 2020). Perilaku inovatif mengacu pada pengenalan dan aplikasi ide, produk, proses, dan prosedur baru dalam peran kerja, unit kerja, atau organisasi seseorang (Khan et al., 2020). Perilaku inovatif dapat dilakukan baik oleh anggota organisasi secara individu maupun kelompok individu dalam suatu organisasi (J. P. J. de Jong & Hartog, 2008).

Innovative Work Behavior berbeda dari kreativitas karyawan yang hanya melibatkan produksi ide-ide baru dan bermanfaat terkait produk, layanan, proses,

dan prosedur karena *Innovative Work Behavior* mencakup pula akan implementasi ide (Javed et al., 2019). Berbeda dengan kreativitas, *Innovative Work Behavior* secara eksplisit dimaksudkan untuk memberikan beberapa bentuk manfaat dengan beberapa komponen terapan yang lebih jelas dan diharapkan menghasilkan output inovatif (Kmieciak, 2020). Kreativitas dapat dilihat sebagai komponen krusial dari *Innovative Work Behavior* yang paling jelas terlihat pada awal proses inovasi (Pernah et al., 2000). (J. De Jong & Den Hartog, 2010) membedakan empat dimensi perilaku kerja inovatif, dan memberi label pada dimensi tersebut sebagai eksplorasi ide, generasi ide, advokasi ide, dan implementasi ide.

Innovative Work Behaviour (IWB) merujuk pada inisiatif individu untuk memulai ide baru atau bermanfaat dengan tujuan untuk meningkatkan produk atau proses yang sudah ada (Pukkeeree et al., 2020). *Employee Innovative Behavior* mengacu pada suatu proses lengkap di tempat kerja, di mana individu menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide baru (Faraz et al., 2019). Budaya organisasi yang mendukung perilaku inovatif mendorong pengambilan risiko dan partisipasi dalam pengambilan keputusan (Hughes et al., 2018). Terdapat tujuan dan penghargaan tertentu untuk inovasi, serta memberikan keamanan psikologis terkait produksi ide-ide (Stanescu et al., 2020).

Stan et al (2014) mendefinisikan IWB sebagai 'kemauan' seorang karyawan untuk mengembangkan inovasi. Istilah "kemauan" terdengar seolah-olah merujuk pada sikap atau niat karyawan lebih dari perilaku efektif karyawan. Bos-Nehles et al (2017) menjelaskan perilaku kerja inovatif dengan merujuk pada berbagai kegiatan yang mungkin termasuk sebagai perilaku kerja inovatif yang terkait

dengan generalisasi dan pengembangan ide, pencarian dukungan, dan implementasi efektif inovasi di tempat kerja. Perilaku kerja inovatif menunjukkan sifat relatif dari kebaruan dengan menyatakan bahwa ide yang baru dan yang berkontribusi pada kinerja organisasi (Almulhim, 2020).

Perilaku kerja inovatif juga didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang bertujuan untuk menghasilkan, memperkenalkan, dan/atau mengaplikasikan (dalam peran, kelompok, atau organisasi) ide, proses, produk, atau prosedur baru, yang diinginkan untuk memberikan manfaat bagi unit penerima yang relevan (Grošelj et al., 2020). Perilaku kerja inovatif merupakan proses multi-tahap dan iteratif mulai dari generasi ide hingga implementasi (Akram et al., 2020). De Jong & Den Hartog (2010) menyoroti empat urutan langkah yang berkontribusi pada IWB, seperti pengenalan masalah, generasi ide, promosi, dan realisasi.

Dengan demikian, perilaku kerja inovatif dapat didefinisikan sebagai perilaku karyawan yang bertujuan untuk menciptakan, memperkenalkan, dan/atau menerapkan ide, proses, produk, atau prosedur baru yang diharapkan dapat memberikan keuntungan bagi organisasi. IWB diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh De Jong & Den Hartog (2010) yaitu pengenalan masalah, generasi ide, promosi, dan realisasi.

2.4. Budaya Kerja

Menurut Triguno dalam Ruliyansa (2018:83), budaya kerja merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan dalam kegiatan perusahaan atau organisasi untuk membangun prestasi dan produktivitas kerja para pegawai, sehingga mengarahkan

perusahaan menuju keberhasilan melalui kesadaran masing-masing individu. Kesadaran ini adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan serta menyadari tugas dan tanggung jawabnya.

Budaya kerja juga diartikan sebagai cara kerja sehari-hari yang bermutu dan didasarkan pada nilai-nilai bermakna, yang menjadi motivasi dan inspirasi untuk bekerja lebih baik dan memuaskan masyarakat yang dilayani (Ruliyansa, 2018:83). Menurut Sulaksono (2010), budaya kerja adalah "the way we are doing here", yang berarti sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas.

Robbins (2015:721) menjelaskan bahwa budaya kerja mengarah pada kesatuan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain. Budaya kerja adalah manifestasi dari kehidupan yang dijumpai di tempat kerja (Groysberg et al., 2018).

Budaya kerja adalah sistem makna terkait kerja, pekerjaan, dan interaksi kerja yang disepakati bersama dan digunakan dalam kehidupan sehari-hari (Onday, 2016). Dalam organisasi, budaya kerja merupakan tempat bagi anggota untuk berkarya. Kualitas karakter budaya kerja inilah yang membentuk besar kecilnya kemauan, hasrat, dan gairah anggota organisasi untuk mengembangkan dan memanfaatkan potensi mereka dalam menciptakan kinerja organisasi (Aboramadan et al., 2020). Menurut (Khalid et al., 2020) budaya kerja yang baik tercermin dalam produktivitas, yang meliputi perilaku seperti kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, kreatif, dinamis, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, dan selalu berusaha menjadi lebih baik.

Disimpulkan bahwa Budaya kerja adalah seperangkat nilai, norma, sikap, dan praktik yang dianut dan diterapkan oleh anggota suatu organisasi dalam kehidupan sehari-hari di tempat kerja. Dimensi budaya kerja yang harus dimiliki oleh setiap organisasi meliputi (Hofstede, 2011):

1. Profesionalisme. Kompeten di bidangnya dan terus mengembangkan diri untuk menghasilkan kinerja terbaik serta memberikan nilai tambah bagi perusahaan.
2. Kerjasama. Membangun hubungan yang tulus dan terbuka dengan semua karyawan dan pihak terkait, didasari sikap saling percaya dan menghargai untuk mencapai tujuan bersama.
3. Pelayanan Prima. Memberikan pelayanan yang melebihi harapan pelanggan, baik internal maupun eksternal.
4. Inovasi. Mengembangkan gagasan baru dan penyempurnaan berkelanjutan yang bernilai tambah bagi perusahaan.
5. Keteladanan. Menjadi teladan dalam berperilaku yang mencerminkan nilai-nilai budaya kerja suatu organisasi atau perusahaan.

2.5. Pengaruh antar variable dan perumusan hipotesis

- 1) Pengaruh *knowledge oriented leadership* terhadap perilaku inovasi kerja

Hasil penelitian yang diberikan oleh (Grošelj et al., 2020) menunjukkan keterkaitan positif antara kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif. Temuan ini menegaskan bahwa terdapat korelasi positif antara kepemimpinan dan pembangunan budaya inovasi, sebagaimana yang diungkapkan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Nihayati et al., 2023). Selain itu, (Fathiyah et

al., 2022) juga menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Gaya kepemimpinan yang terkait dengan inovasi memiliki dampak yang signifikan dalam beberapa aspek, dan sejauh tertentu, dapat memengaruhi tingkat kreativitas dan kinerja inovatif di suatu organisasi (Hughes-Morgan et al., 2018). Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Implementasi *knowledge oriented leadership* akan berpengaruh pada peningkatan perilaku inovasi kerja

2) Pengaruh *knowledge oriented leadership* terhadap kinerja SDM

M. A. Khan et al (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap budaya kerja. Dalam konteks lain, (Damanik, 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi budaya kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak KPP Pratama Pematang Siantar. Menurut (Winda et al., 2019), peran kepemimpinan ini tidak hanya positif tetapi juga berdampak signifikan terhadap pengembangan budaya kerja di organisasi tersebut. Dengan demikian, hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Implementasi *knowledge oriented leadership* akan berpengaruh pada peningkatan budaya kerja

3) Pengaruh *knowledge oriented leadership* terhadap Kinerja SDM

Kepemimpinan berorientasi pengetahuan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja (Chaithanapat et al., 2022a). Pemimpin harus mampu menciptakan lingkungan di mana kreativitas dan inisiatif dihargai serta didorong (Eckert & Assmann, 2021). Hasil Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Temuan penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan berhubungan positif dengan kinerja pegawai (Karim, 2017).

Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa berorientasi pengetahuan berhubungan positif dengan kinerja (Farooq Sahibzada et al., 2021; Gürlek & Çemberci, 2020b; Khalifa et al., n.d., 2020; Rehman & Iqbal, 2020b; Zia, 2020b). Kemudian, peneliti lain juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap prestasi kerja (Septi et al., 2016). Sehingga dengan demikian maka hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : Implementasi *knowledge oriented leadership* akan berpengaruh pada peningkatan kinerja

4) Pengaruh perilaku inovasi kerja terhadap kinerja pelayanan public

Inovasi menjadikan seorang karyawan memiliki kemampuan menghasilkan ide baru,cara baru maupun produk atau jasa baru yang dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut (Bogers et al., 2022). Hasil penelitian (Chaithanapat et al., 2022b; Hanaysha et al., 2022; Teixeira Filho et al., 2022) menunjukkan adanya pengaruh positif dari inovasi terhadap kinerja. Perilaku inovatif dari para pegawai dapat menghasilkan perubahan

positif dalam cara organisasi memberikan layanan kepada konsumen (Purwanto et al., 2020). Dengan menciptakan ide-ide baru, proses kerja yang efisien, atau peningkatan dalam penyediaan layanan, para pegawai yang menunjukkan perilaku inovatif dapat memberikan dampak positif pada kinerja (Noraisah et al., 2021).

Perilaku inovasi kerja dapat meningkatkan efisiensi dalam proses pelayanan melalui kemampuan untuk menciptakan ide-ide kreatif dalam menemukan cara yang lebih efisien untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka (Purwanto et al., 2020). Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H4 : perilaku inovasi kerja yang tinggi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja SDM

5) Pengaruh iklim inisiatif terhadap kinerja pelayanan public

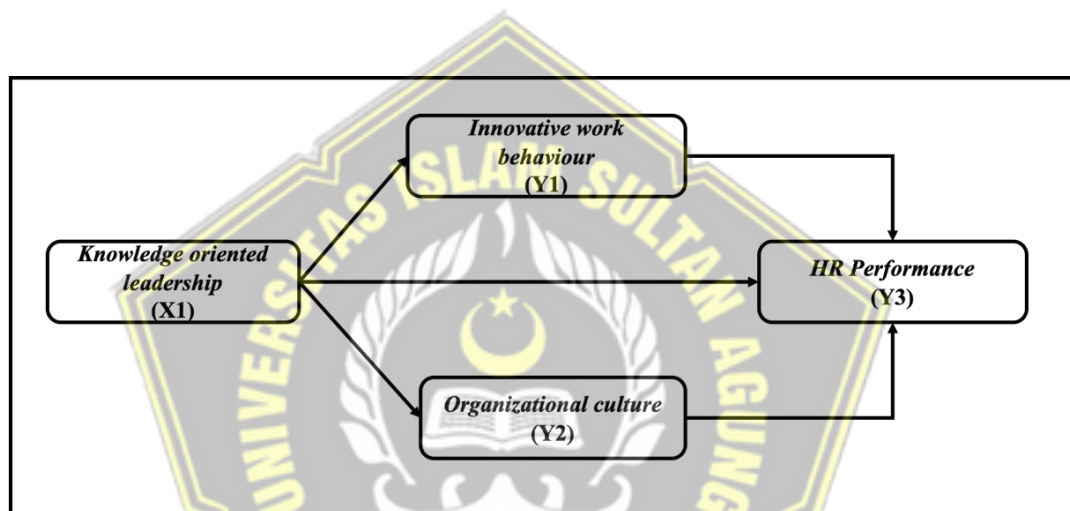
Budaya Kerja Memiliki Pengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai (Egi Radiansyah & Muhammadiyah Kalianda, 2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Oktarina et al., 2022; Tri Brata & Nashar, 2022). Dari hasil analisis yang dilakukan diperoleh tingkat hubungan yang signifikan antara pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan (Mulinbota Moron et al., 2021).

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : iklim inisiatif yang baik akan berpengaruh pada peningkatan kinerja pelayanan public

2.6. Model Empirik Penelitian

Sehingga berdasarkan latar belakang dan telaah pustaka model empirik yang diajukan dalam penelitian ini adalah :



Gambar 2.1. Konstruk Model Empiris

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian eksplanatori asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud untuk membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan dapat memperkuat teori yang dijadikan landasan. Dalam hal ini adalah kepemimpinan berorientasi pengetahuan (*knowledge oriented leadership*); perilaku kerja inovatif (*innovative work behaviour*); budaya kerja dan kinerja SDM.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan dalam penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh SDM Ning Sri *Ready Mix & Stone Crusher* sebanyak 91 Personil.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Dalam penelitian ini tehnik sampling yang dihunakan adalah tehnik sensus dimana seluruh populasi merupakan

sample. Sehingga sample yang dimaksud adalah seluruh SDM Ning Sri *Ready Mix & Stone Crusher* sebanyak 91 Personil.

3.3. Sumber Data

Sumber data penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data utama Merupakan data yang diperoleh langsung dari objek (Widodo, 2017). Data utama dari studi ini meliputi: kepemimpinan berorientasi pengetahuan (*knowledge oriented leadership*); perilaku kerja inovatif (*innovative work behaviour*); budaya kerja dan kinerja SDM.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, data tersebut meliputi jumlah SDM, jumlah produksi, banyak proyek yang dilakukan serta bahan referensi yang berkaitan dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari kuesioner, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyerahkan lembar kuesioner yang berisi daftar pertanyaan kepada responden terkait pernyataan dalam variabel penelitian yaitu kepemimpinan berorientasi pengetahuan (*knowledge oriented*

leadership); perilaku kerja inovatif (*innovative work behaviour*); budaya kerja dan kinerja SDM. Pengukuran variabel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner pribadi (*Personality Questionnaires*). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1 – 5 dengan jangkar pernyataan Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan (Widodo, 2014). Data tersebut diperoleh dari literatur-literatur yang berkaitan dengan studi ini.

3.5. Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator

Berikut definisi operasional variabel yang diteliti adalah : kepemimpinan berorientasi pengetahuan (*knowledge oriented leadership*); perilaku kerja inovatif (*innovative work behaviour*); budaya kerja dan kinerja SDM. Adapun masing - masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.2
 Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kinerja sumber daya manusia manifestasi dari pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman seorang pegawai yang dipengaruhi oleh kerjasama antar pegawai dan kerjasama dengan pimpinan.	1) kualitas, 2) kuantitas, 3) perlunya pengawasan, 4) pengaruh interpersonal	(Mathis & John H. Jackson, 2012)
2	<i>Knowledge Oriented Leadership</i> / kepemimpinan berorientasi pengetahuan gaya kepemimpinan yang menekankan pentingnya pengelolaan, pemanfaatan, dan penyebaran pengetahuan dalam organisasi.	1) Mengadvokasi pentingnya pembelajaran dan pengetahuan 2) Memberikan ide untuk meningkatkan proses penciptaan pengetahuan 3) Mengukur dan mengelola nilai pengetahuan, 4) Mengelola organisasi manajer pengetahuan profesional, 5) Memimpin pengembangan strategi pembelajaran dan pengetahuan	Davenport (1998)
3	Perilaku kerja inovatif perilaku karyawan yang bertujuan untuk menciptakan, memperkenalkan, dan/atau menerapkan ide, proses, produk, atau prosedur baru yang diharapkan dapat memberikan keuntungan bagi organisasi.	1) pengenalan masalah, 2) generasi ide, 3) promosi, 4) realisasi.	De Jong & Den Hartog (2010)
4	Budaya kerja seperangkat nilai, norma, sikap, dan praktik yang dianut dan diterapkan oleh anggota suatu organisasi dalam kehidupan sehari-hari di tempat kerja.	1. Profesionalisme. 2. Kerjasama. 3. Pelayanan Prima. 4. Inovasi. 5. Keteladanan.	(Hofstede, 2011)

3.6. Teknik Analisis

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2. Analisis *Uji Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana

inner model (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (*Partial Least Square*) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (konstanta).

3.6.3. Analisa model *Partial Least Square*

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang

dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted* (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n SLF_i^2}{\sum_{i=1}^n SLF_i^2 + \sum_{i=1}^n e_i}$$

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang mana mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Hair (1995) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015).

1) *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

2) *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7 . Uji yang dilakukan di atas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. *Uji Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruksinya harus signifikan.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolinieritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolinieritas.

4. Analisa Inner Model

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

5. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hiotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 5 – 10 Agustus 2024 kepada sebanyak 91 karyawan Ning Sri Ready Mix & Stone Crusher. Dari proses penyebaran tersebut, seluruh kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Analisis deskripsi responden menyajikan informasi tentang gambaran keadaan kondisi responden yang diteliti. Demografi responden dalam penelitian ini berupa jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama bekerja. Secara lebih rinci demografi responden dapat dilihat sebagai berikut :

1. Jenis Kelamin

Deskripsi responden penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan gender sebagai berikut:

Tabel 4.1

Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	82	90.1
Wanita	9	9.9
Total	91	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 82 responden (90,1%) dan responden wanita sebanyak 9 responden (9,9%). Data tersebut memperlihatkan bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan dengan

wanita. Banyaknya karyawan pria sangat mendukung kinerja perusahaan, karena Ning Sri Ready Mix & Stone Crusher bergerak dibidang teknik yang membutuhkan fisik yang lebih kuat.

2. Usia

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

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
21 - 30 tahun	26	28.6
31 - 40 tahun	35	38.5
41 - 50 tahun	24	26.4
51 - 60 tahun	6	6.6
Total	91	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 26 responden (28,6%), usia 31-40 tahun sebanyak 35 responden (38,5%), usia 41-50 tahun sebanyak 24 responden (26,4%), dan terdapat 6 responden (6,6%) berusia 51-60 tahun. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 31-40 tahun.

3. Pendidikan Terakhir

Karakteristik karyawan 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	39	43.8
Diploma	17	19.1
Sarjana	31	34.8

S2	2	2.2
Total	91	100.0

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat SMA/SMK yaitu sebanyak 39 responden (43,8%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir Diploma sebanyak 17 responden (19,1%), responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir Sarjana sebanyak 31 orang (34,8%), dan responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 2 orang (2,2%). Temuan di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan SMA/SMK.

4. Lama Bekerja

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Prosentase
0 - 2 tahun	49	53.8
3 - 5 tahun	26	28.6
5 - 10 tahun	12	13.2
> 10 tahun	4	4.4
Total	91	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden yang telah bekerja antara 0-2 tahun sebanyak 49 responden (53,8%). Responden dengan masa kerja 3-5 tahun sebanyak 26 responden (28,6%), masa kerja 5-10 tahun sebanyak 12 responden (13,2%), dan responden dengan masa kerja > 10 tahun sebanyak 4 responden (4,4%).

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	Knowledge Oriented Leadership	3.61	
	a. Mengadvokasi pentingnya pembelajaran dan pengetahuan	3.62	0.90
	b. Memberikan ide untuk meningkatkan proses	3.52	0.94
	c. Mengukur dan mengelola nilai pengetahuan,	3.64	0.89
	d. Mengelola organisasi manajer pengetahuan profesional,	3.57	0.99
	e. Memimpin pengembangan strategi pembelajaran dan pengetahuan	3.70	1.02
2	Perilaku kerja inovatif	3.65	
	a. Pengenalan masalah	3.73	0.97
	b. Generasi ide	3.63	0.77
	c. Promosi	3.62	0.92
	d. Realisasi	3.63	0.88
3	Budaya kerja	3.77	
	a. Profesionalisme.	3.78	0.84
	b. Kerjasama.	3.77	0.80
	c. Pelayanan Prima.	3.65	0.75
	d. Inovasi.	3.89	0.80
	e. Keteladanan	3.77	0.88
4	Kinerja SDM	3.74	
	a. Kualitas,	3.71	0.78

b. Kuantitas,	3.71	0.72
c. Perlunya pengawasan,	3.76	0.87
d. Pengaruh interpersonal	3.78	0.87

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Knowledge Oriented Leadership secara keseluruhan sebesar 3,61 terletak pada rentang kategori sedang (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki Knowledge Oriented Leadership yang cukup baik. Hasil deskripsi data pada variabel Knowledge Oriented Leadership didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Memimpin pengembangan strategi pembelajaran dan pengetahuan (3,70) dan terendah pada indikator Memberikan ide untuk meningkatkan proses (3,52).

Pada variabel Perilaku kerja inovatif secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,65 terletak pada kategori sedang (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi terhadap Perilaku kerja inovatif. Hasil deskripsi data pada variabel Perilaku kerja inovatif didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Pengenalan masalah (3,73) dan terendah pada indikator promosi (3,62).

Pada variabel Budaya kerja secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,77 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki tingkat Budaya kerja yang tinggi/baik. Hasil deskripsi data pada variabel Budaya kerja didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator inovasi (3,70) dan terendah pada indikator Pelayanan Prima (3,65).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,74 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi terhadap Kinerja SDM. Hasil deskripsi data pada Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator

Pengaruh interpersonal (3,78) dan terendah pada indikator Kualitas dan kuantitas (3,71).

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

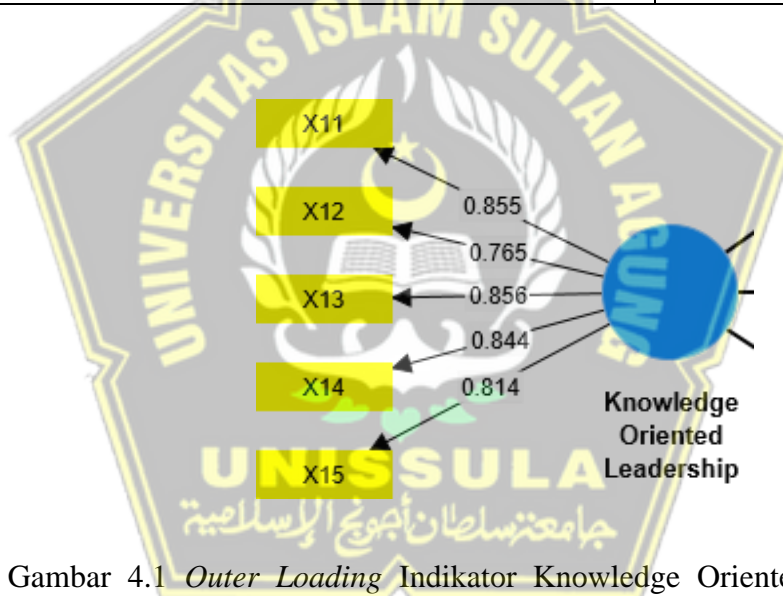
Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai *Outer loading* yang sangat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

1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Knowledge Oriented Leadership

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Knowledge Oriented Leadership* direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel *Knowledge Oriented Leadership* sebagai berikut:

Tabel 4.6
 Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk *Knowledge Oriented Leadership*

	<i>Outer loadings</i>
Mengadvokasi pentingnya pembelajaran dan pengetahuan	0.855
Memberikan ide untuk meningkatkan proses penciptaan pengetahuan	0.765
Mengukur dan mengelola nilai pengetahuan,	0.856
Mengelola organisasi manajer pengetahuan profesional,	0.844
Memimpin pengembangan strategi pembelajaran dan pengetahuan	0.814



Gambar 4.1 *Outer Loading* Indikator *Knowledge Oriented Leadership*

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen di atas terlihat nilai loading faktor seluruh indikator *Knowledge Oriented Leadership* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Artinya, variabel *Knowledge Oriented Leadership* mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator-indikatornya, yaitu Mengadvokasi pentingnya pembelajaran dan pengetahuan, Memberikan ide untuk meningkatkan proses

penciptaan pengetahuan, Mengukur dan mengelola nilai pengetahuan, Mengelola organisasi manajer pengetahuan profesional, dan Memimpin pengembangan strategi pembelajaran dan pengetahuan.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Perilaku kerja inovatif

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Perilaku kerja inovatif direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Perilaku kerja inovatif sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Perilaku kerja inovatif

	<i>Outer loadings</i>
Pengenalan masalah	0.856
Generasi ide	0.822
Promosi	0.791
Realisasi	0.794



Gambar 4.2 *Outer Loading* Indikator Perilaku kerja inovatif

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen di atas terlihat nilai loading faktor seluruh indikator Perilaku kerja inovatif memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Perilaku kerja inovatif mampu

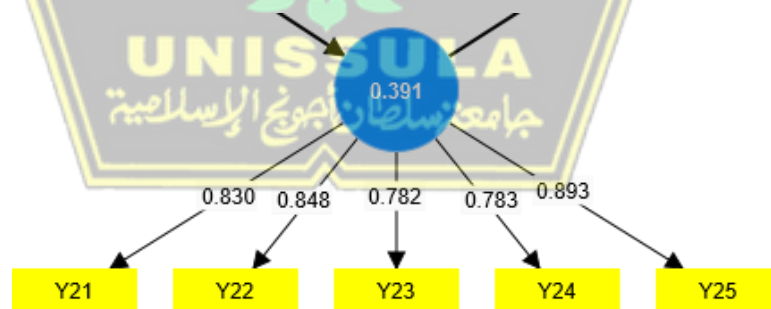
dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Pengenalan masalah, Generasi ide, Promosi, Realisasi.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Budaya kerja

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Budaya kerja (Y2) direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Budaya kerja sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Budaya kerja

	<i>Outer loadings</i>
Profesionalisme.	0.830
Kerjasama.	0.848
Pelayanan Prima.	0.782
Inovasi.	0.783
Keteladanan	0.893



Gambar 4.3 *Outer Loading* Indikator Budaya kerja

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen di atas terlihat nilai loading faktor seluruh indikator Budaya kerja memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Budaya kerja mampu dibentuk atau dijelaskan

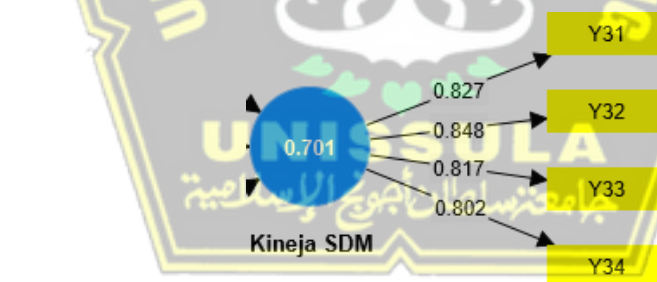
dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Profesionalisme, Kerjasama, Pelayanan Prima, Inovasi, dan Keteladanan.

4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui empat indikator. 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

	<i>Outer loadings</i>
Kualitas,	0.827
Kuantitas,	0.848
Perlunya pengawasan,	0.817
Pengaruh interpersonal	0.802



Gambar 4.4 *Outer Loading* Indikator Budaya kerja

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen di atas terlihat nilai loading faktor seluruh indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700.. Dengan demikian variabel Kinerja SDM mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kualitas hasil pekerjaan, Kuantitas hasil pekerjaan, ketepatan waktu.

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*

	Budaya kerja	Kinerja SDM	Knowledge Oriented Leadership	Perilaku kerja inovatif
Budaya kerja	0.828			
Kinerja SDM	0.709	0.824		
Knowledge_Oriented_Leadership	0.625	0.665	0.828	
Perilaku kerja inovatif	0.734	0.812	0.679	0.816

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 criteria 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)*

	Budaya kerja	Kinerja SDM	Knowledge Oriented Leadership	Perilaku kerja inovatif
Budaya kerja				
Kinerja SDM	0.817			
Knowledge Oriented Leadership	0.698	0.762		
Perilaku kerja inovatif	0.853	0.864	0.780	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Hasil uji HTMT pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai-nilai HTMT masih berada di bawah 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*)

	Budaya kerja	Kinerja SDM	Knowledge Oriented Leadership	Perilaku kerja inovatif
X11	0.497	0.502	0.855	0.511
X12	0.482	0.537	0.765	0.546
X13	0.492	0.476	0.856	0.465
X14	0.550	0.596	0.844	0.629
X15	0.549	0.613	0.814	0.623
Y11	0.651	0.642	0.599	0.856
Y12	0.652	0.656	0.584	0.822
Y13	0.533	0.729	0.528	0.791
Y14	0.557	0.617	0.499	0.794
Y21	0.830	0.620	0.494	0.658
Y22	0.848	0.578	0.549	0.580
Y23	0.782	0.491	0.429	0.545
Y24	0.783	0.624	0.542	0.634
Y25	0.893	0.607	0.557	0.615
Y31	0.603	0.827	0.491	0.681
Y32	0.553	0.848	0.515	0.678
Y33	0.592	0.817	0.623	0.675
Y34	0.589	0.802	0.559	0.641

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

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *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)

b. *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).

c. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* > 0,70 maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

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

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance

			extracted (AVE)
Budaya kerja	0.885	0.916	0.686
Kinerja SDM	0.842	0.894	0.679
Knowledge_Oriented_Leadership	0.885	0.916	0.685
Perilaku kerja inovatif	0.832	0.888	0.666

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Sajian data uji reliabilitas pada tabel di atas menunjukkan nilai AVE masing-masing konstruk $> 0,5$, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk $> 0,7$. Artinya, reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Berdasarkan penjelasan Chin dalam Ghazali (2011) maka hasil dari reliabilitas masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis lebih lanjut.

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. Pengujian *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.

Intepretasi 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*

	<i>R-square</i>
Budaya kerja	0.391
Kinerja SDM	0.701
Perilaku kerja inovatif	0.460

Koefisien determinasi (R-square) Kinerja SDM yang didapatkan dari model sebesar 0,701 artinya variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan 70,1% oleh variabel *Knowledge Oriented Leadership*, Perilaku kerja inovatif, dan Budaya kerja. Sedangkan sisanya 29,9 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,701) berada pada rentang nilai 0,67 – 1,00, artinya variabel *Knowledge Oriented Leadership*, Perilaku kerja inovatif dan Budaya kerja memberikan pengaruh terhadap variabel Kinerja SDM pada kategori yang tinggi.

Nilai R square Perilaku kerja inovatif sebesar 0,460 artinya Perilaku kerja inovatif dapat dijelaskan 46,0% oleh variabel *Knowledge Oriented Leadership*, sedangkan sisanya 54,0 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai *R square* tersebut (0,460) berada pada rentang nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel *Knowledge Oriented Leadership* memberikan pengaruh terhadap variabel Perilaku kerja inovatif pada kategori sedang.

Nilai R square Budaya kerja sebesar 0,391 artinya Budaya kerja dapat dijelaskan 39,1% oleh variabel *Knowledge Oriented Leadership*, sedangkan sisanya 60,9 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,391) berada pada rentang nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel *Knowledge Oriented Leadership* memberikan pengaruh terhadap variabel Budaya kerja 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

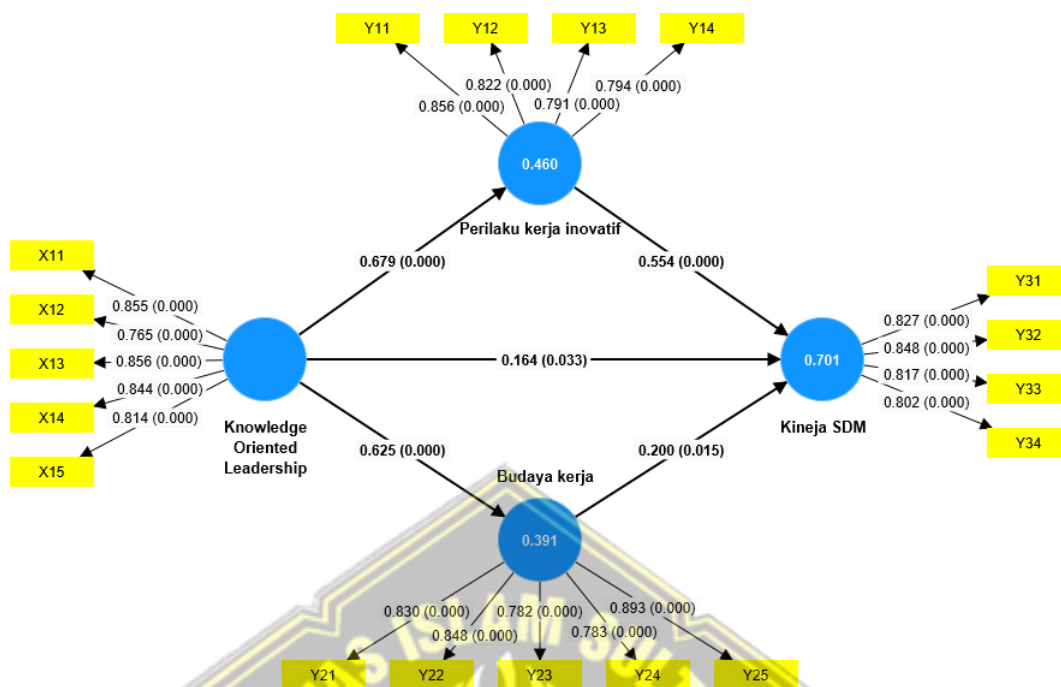
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja SDM	364.000	198.458	0.455

Nilai Q-square (Q^2) untuk variabel Kinerja SDM sebesar 0,455 yang menunjukkan nilai Q square lebih besar dari 0,35, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance* yang kuat. 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, Knowledge Oriented Leadership terhadap Perilaku kerja inovatif .

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.5.

Full Model SEM-PLS

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

4.5.1. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan sebelum uji hipotesis. 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
Budaya kerja -> Kinerja SDM	2.319
Knowledge_Oriented_Leadership -> Budaya kerja	1.000
Knowledge_Oriented_Leadership -> Kinerja SDM	1.981
Knowledge_Oriented_Leadership -> Perilaku kerja inovatif	1.000
Perilaku kerja inovatif -> Kinerja SDM	2.619

Tabel hasil uji multikolinieritas di atas menunjukkan bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Hal ini berarti bahwa model yang terbentuk bebas dari 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

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Budaya kerja -> Kinerja SDM	0.200	2.438	0.015	Signifikan
Knowledge Oriented Leadership -> Budaya kerja	0.625	7.838	0.000	Signifikan
Knowledge Oriented Leadership -> Kinerja SDM	0.164	2.130	0.033	Signifikan
Knowledge Oriented Leadership -> Perilaku kerja inovatif	0.679	11.036	0.000	Signifikan
Perilaku kerja inovatif -> Kinerja SDM	0.554	5.879	0.000	Signifikan

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:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: *Implementasi knowledge oriented leadership akan berpengaruh pada peningkatan perilaku kerja inovatif*

Nilai *original sample estimate* pada pengujian hipotesis 1 diperoleh sebesar 0,679. Nilai tersebut membuktikan Knowledge Oriented Leadership berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini diperkuat oleh hasil uji t yang menunjukkan nilai $t_{hitung} (11,036) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Knowledge Oriented Leadership terhadap Perilaku kerja inovatif. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa “*Implementasi knowledge oriented leadership akan berpengaruh pada peningkatan perilaku kerja inovatif*” dapat **diterima**.

Knowledge Oriented Leadership terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif, yang berarti bahwa kepemimpinan yang berfokus pada pengetahuan sangat menentukan dalam mendorong perilaku inovatif di tempat kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu (Fathiyah et al., 2022; Grošelj et al., 2020; Hughes-Morgan et al., 2018; Nihayati et al., 2023).

Pemimpin yang berorientasi pada pengetahuan terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Ini berarti bahwa efektivitas seorang pemimpin dalam mempromosikan pentingnya pembelajaran dan pengetahuan berkontribusi pada peningkatan kemampuan individu dalam mengidentifikasi masalah. Dengan kata lain, semakin baik seorang pemimpin

dalam mendukung dan mempromosikan nilai-nilai pembelajaran dan pengetahuan, semakin efektif pula individu dalam mengenali dan memahami masalah yang ada.

Sebaliknya, variabel kepemimpinan berorientasi pengetahuan dengan nilai loading terendah adalah memberikan ide untuk meningkatkan proses penciptaan pengetahuan, sementara perilaku kerja inovatif dengan nilai loading terendah adalah promosi. Ini mengindikasikan bahwa meskipun seorang pemimpin dapat memiliki ide-ide yang baik untuk meningkatkan proses penciptaan pengetahuan, hal ini tidak selalu sejalan dengan peningkatan dalam hal promosi inovasi. Dengan kata lain, meskipun ide-ide pemimpin untuk memperbaiki penciptaan pengetahuan mungkin tidak langsung berhubungan dengan promosi, pemimpin yang kurang memberikan ide-ide tersebut mungkin mengalami kesulitan dalam mempromosikan inovasi secara efektif.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: *Implementasi knowledge oriented leadership akan berpengaruh pada peningkatan budaya kerja*

Nilai *original sample estimate* pada pengujian hipotesis 2 diperoleh sebesar 0,625. Nilai tersebut membuktikan *knowledge oriented leadership* berpengaruh positif terhadap budaya kerja. Hal ini diperkuat oleh hasil uji t yang menunjukkan nilai $t_{hitung} (7,838) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *knowledge oriented leadership* terhadap budaya kerja. Dengan demikian hipotesis kedua yang

menyatakan bahwa *'Implementasi knowledge oriented leadership akan berpengaruh pada peningkatan budaya kerja'* dapat **diterima**.

Penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge Oriented Leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap Budaya Kerja. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan yang berfokus pada pengetahuan berperan penting dalam membentuk dan memperkuat budaya kerja di dalam organisasi. Hasil ini mendukung penelitian (Damanik, 2020; M. A. Khan et al., 2020b; Winda et al., 2019)

Variabel *Knowledge Oriented Leadership* diukur melalui beberapa indikator, yaitu mengadvokasi pentingnya pembelajaran dan pengetahuan, memberikan ide untuk meningkatkan proses penciptaan pengetahuan, mengukur dan mengelola nilai pengetahuan, mengelola organisasi manajer pengetahuan profesional, serta memimpin pengembangan strategi pembelajaran dan pengetahuan. Sedangkan variabel budaya kerja dibentuk oleh indikator profesionalisme, kerjasama, pelayanan prima, inovasi, dan keteladanan.

Indikator variabel *Knowledge Oriented Leadership* dengan nilai loading tertinggi adalah mengadvokasi pentingnya pembelajaran dan pengetahuan, sementara indikator variabel budaya kerja dengan nilai loading tertinggi adalah keteladanan. Ini mengimplikasikan bahwa semakin efektif seorang pemimpin dalam mengadvokasi pembelajaran dan pengetahuan, semakin tinggi pula tingkat keteladanan dalam budaya kerja. Artinya, kepemimpinan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan akan mendorong teladan yang baik

dalam organisasi, yang dapat berpengaruh positif terhadap perilaku dan sikap karyawan.

Sebaliknya, indikator variabel *Knowledge Oriented Leadership* dengan nilai loading terendah adalah memberikan ide untuk meningkatkan proses penciptaan pengetahuan, sedangkan indikator variabel budaya kerja dengan nilai loading terendah adalah pelayanan prima. Ini mengimplikasikan bahwa jika seorang pemimpin kurang aktif dalam memberikan ide untuk meningkatkan proses penciptaan pengetahuan, maka akan berdampak pada rendahnya kualitas pelayanan prima. Artinya, kurangnya inisiatif dalam meningkatkan proses pengetahuan dapat menghambat upaya untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, menunjukkan pentingnya peran kepemimpinan dalam mendorong standar pelayanan yang tinggi.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: *Implementasi knowledge oriented leadership akan berpengaruh pada peningkatan kinerja SDM*

Nilai *original sample estimate* pada pengujian hipotesis 3 diperoleh sebesar 0,164. Nilai tersebut membuktikan *knowledge oriented leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hal ini diperkuat oleh hasil uji t yang menunjukkan nilai $t_{hitung} (2,130) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,033) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *Knowledge Oriented Leadership* terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ‘Semakin baik *Knowledge Oriented Leadership* akan semakin baik Kinerja SDM’ dapat **diterima**.

Penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge Oriented Leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan sangat penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa berorientasi pengetahuan berhubungan positif dengan kinerja (Farooq Sahibzada et al., 2021; Gürlek & Çemberci, 2020b; Khalifa et al., n.d., 2020; Rehman & Iqbal, 2020b; Zia, 2020b).

Variabel *Knowledge Oriented Leadership* diukur menggunakan indikator-indikator seperti mengadvokasi pentingnya pembelajaran dan pengetahuan, memberikan ide untuk meningkatkan proses penciptaan pengetahuan, mengukur dan mengelola nilai pengetahuan, mengelola organisasi manajer pengetahuan profesional, dan memimpin pengembangan strategi pembelajaran dan pengetahuan. Sementara itu, variabel Kinerja SDM dibangun berdasarkan indikator-indikator seperti kualitas hasil pekerjaan, kuantitas hasil pekerjaan, dan ketepatan waktu.

Indikator dari variabel *Knowledge Oriented Leadership* dengan nilai loading tertinggi adalah mengadvokasi pentingnya pembelajaran dan pengetahuan, sedangkan indikator dari variabel Kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah kuantitas hasil kerja. Hal ini mengimplikasikan bahwa semakin baik seorang pemimpin dalam mengadvokasi pentingnya pembelajaran dan pengetahuan, semakin tinggi pula kuantitas hasil kerja yang dihasilkan. Artinya, pemimpin yang aktif dalam mendukung pembelajaran dan berbagi

pengetahuan cenderung mendorong peningkatan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh tim.

Di sisi lain, indikator dari *Knowledge Oriented Leadership* dengan nilai loading terendah adalah memberikan ide untuk meningkatkan proses penciptaan pengetahuan, sementara indikator dari Kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah perlunya pengawasan. Ini mengimplikasikan bahwa semakin baik seorang pemimpin dalam memberikan ide untuk meningkatkan proses penciptaan pengetahuan, semakin besar pula kebutuhan untuk pengawasan. Artinya, ketika pemimpin memberikan ide-ide yang inovatif untuk menciptakan pengetahuan, kebutuhan untuk pengawasan menjadi lebih penting agar ide-ide tersebut dapat diimplementasikan secara efektif dan hasil kerja tetap terjaga kualitasnya.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Perilaku kerja inovatif yang tinggi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja SDM

Nilai *original sample estimate* pada pengujian hipotesis 4 diperoleh sebesar 0,544. Nilai tersebut membuktikan perilaku kerja inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hal ini diperkuat oleh hasil uji t yang menunjukkan nilai $t_{hitung} (5,879) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Perilaku kerja inovatif terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan

bahwa *‘Perilaku kerja inovatif yang tinggi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja SDM’* dapat **diterima**.

Penelitian menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Ini berarti bahwa cara karyawan berinovasi dalam pekerjaan mereka sangat mempengaruhi hasil dan efektivitas kerja mereka. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (Chaithanapat et al., 2022b; Hanaysha et al., 2022; Teixeira Filho et al., 2022).

Variabel perilaku kerja inovatif diukur melalui beberapa indikator, seperti pengenalan masalah, generasi ide, promosi, dan realisasi. Sementara itu, variabel kinerja SDM diukur dengan indikator kualitas hasil pekerjaan, kuantitas hasil pekerjaan, dan ketepatan waktu.

Indikator perilaku kerja inovatif dengan nilai loading terendah adalah pengenalan masalah, sedangkan indikator kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah kuantitas. Ini mengimplikasikan bahwa semakin baik kemampuan karyawan dalam mengenali dan memahami masalah, semakin tinggi pula kuantitas hasil kerja yang dapat mereka capai. Artinya, pemahaman yang mendalam terhadap masalah yang ada akan membantu karyawan meningkatkan produktivitas mereka.

Di sisi lain, indikator perilaku kerja inovatif dengan nilai loading tertinggi adalah promosi, sementara indikator kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah perlunya pengawasan. Ini menunjukkan bahwa

semakin efektif karyawan dalam mempromosikan ide-ide baru dan inovatif, semakin besar pula kebutuhan untuk pengawasan dalam proses tersebut. Artinya, ketika promosi ide inovatif meningkat, akan semakin penting untuk melakukan pengawasan guna memastikan bahwa ide-ide tersebut diterapkan dengan benar dan menghasilkan hasil yang diinginkan.

5. Pengujian Hipotesis 5:

H5: *Budaya kerja yang tinggi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja SDM*

Nilai *original sample estimate* pada pengujian hipotesis 5 diperoleh sebesar 0,200. Nilai tersebut membuktikan perilaku kerja inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hal ini diperkuat oleh hasil uji t yang menunjukkan nilai $t_{hitung} (2,438) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,015) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Budaya kerja terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima dapat **diterima**.

Penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya, budaya kerja yang positif dan mendukung dapat meningkatkan hasil dan efektivitas kerja karyawan. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan sebelumnya bahwa Budaya Kerja Memiliki Pengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai (Egi Radiansyah & Muhammadiyah Kalianda, 2022; Mulinbota Moron et al., 2021; Oktarina et al., 2022; Tri Brata & Nashar, 2022).

Variabel budaya kerja diukur melalui indikator-indikator seperti profesionalisme, kerjasama, pelayanan prima, inovasi, dan keteladanan.

Sementara itu, variabel kinerja SDM diukur berdasarkan kualitas hasil pekerjaan, kuantitas hasil pekerjaan, dan ketepatan waktu.

Indikator budaya kerja dengan nilai loading tertinggi adalah keteladanan, sedangkan indikator kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah kuantitas. Ini mengimplikasikan bahwa semakin baik keteladanan yang ditunjukkan dalam budaya kerja, semakin tinggi pula kuantitas hasil kerja yang dapat dicapai. Artinya, karyawan yang melihat contoh perilaku teladan dari pemimpin atau rekan kerja cenderung lebih produktif dalam menghasilkan output kerja.

Sebaliknya, indikator budaya kerja dengan nilai loading terendah adalah pelayanan prima, sementara indikator kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah perlunya pengawasan. Ini mengimplikasikan bahwa semakin baik fokus pada pelayanan prima dalam budaya kerja, semakin rendah kebutuhan untuk pengawasan. Artinya, budaya kerja yang menekankan pelayanan prima secara efektif dapat mengurangi kebutuhan untuk pengawasan ketat, karena karyawan akan lebih cenderung bekerja secara mandiri dan memenuhi standar pelayanan yang diharapkan.

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

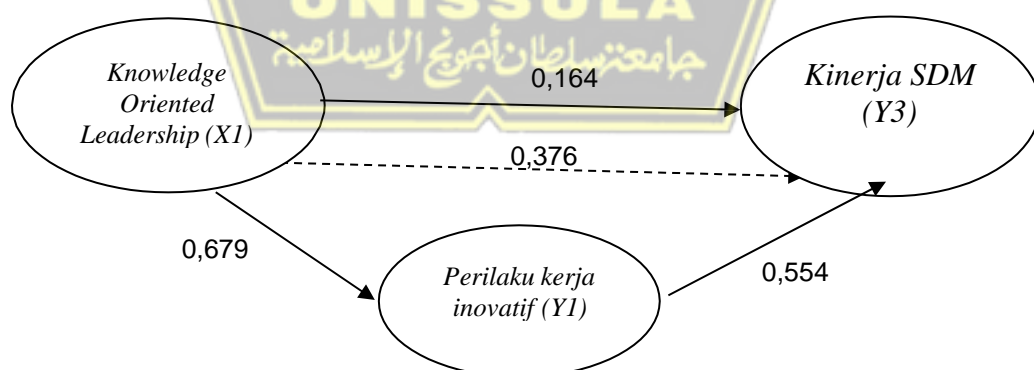
Tabel 4.18
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T statistics	Keterangan
1	<i>Implementasi knowledge oriented leadership akan berpengaruh pada peningkatan perilaku kerja inovatif</i>	t hitung (11,036) > t tabel (1,96)	Diterima

No	Hipotesis	T statistics	Keterangan
2	Implementasi <i>knowledge oriented leadership</i> akan berpengaruh pada peningkatan budaya kerja	t hitung (7,838) > t tabel (1,96)	Diterima
3	Implementasi <i>knowledge oriented leadership</i> akan berpengaruh pada peningkatan kinerja SDM	t hitung (2,130) > t tabel (1,96)	Diterima
4	Perilaku kerja inovatif yang tinggi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja SDM	t hitung (5,879) > t tabel (1,96)	Diterima
5	Budaya kerja yang tinggi akan berpengaruh pada peningkatan kinerja SDM	t hitung (2,438) > t tabel (1,96)	Diterima

4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Knowledge Oriented Leadership terhadap Kinerja SDM melalui Perilaku kerja inovatif

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel *Knowledge Oriented Leadership* terhadap variabel Kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel Perilaku kerja inovatif. Model pengaruh mediasi tersebut digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.

Model Pengaruh Perilaku kerja inovatif pada Hubungan antara Knowledge Oriented Leadership dengan Kinerja SDM

Keterangan :

- > : Pengaruh langsung
 - - - - -> : Pengaruh tidak langsung

Untuk menguji pengaruh tidak langsung digunakan pengujian seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.19
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung Knowledge Oriented Leadership terhadap Kinerja SDM melalui Perilaku kerja inovatif

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Knowledge_Oriented_Leadership -> Perilaku kerja inovatif -> Kinerja SDM	0.376	4.648	0.000

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

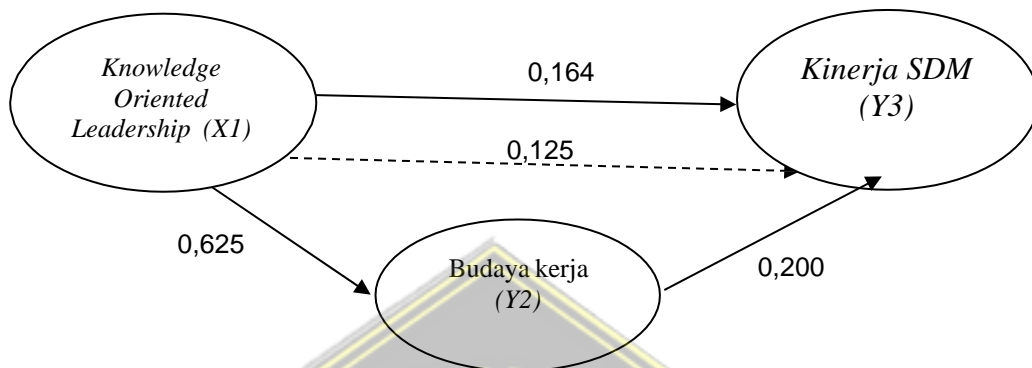
Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung *Knowledge Oriented Leadership* terhadap Kinerja SDM melalui Perilaku kerja inovatif adalah 0,376. Pada uji sobel didapatkan besaran t-hitung 4,468 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,000 < 0,05$. Artinya, perilaku kerja inovatif secara signifikan memediasi pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* terhadap Kinerja SDM. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *direct* 0,164 lebih kecil nilainya dibanding pengaruh secara *indirect* 0,376. Artinya, perilaku kerja inovatif mampu menjadi pemediasi yang kuat bagi pengaruh *knowledge oriented leadership* terhadap kinerja SDM.

4.5.4. Analisis Pengaruh Tidak Langsung *Knowledge Oriented Leadership* terhadap Kinerja SDM melalui Budaya kerja

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel *Perilaku kerja inovatif* terhadap

variabel Kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel Budaya kerja.

Model pengaruh mediasi tersebut digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.3.
Model Pengaruh Budaya kerja pada Hubungan antara Knowledge Oriented Leadership dengan Kinerja SDM

Keterangan :

- > : Pengaruh langsung
- - - - -> : Pengaruh tidak langsung

Untuk menguji pengaruh tidak langsung digunakan pengujian seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut.

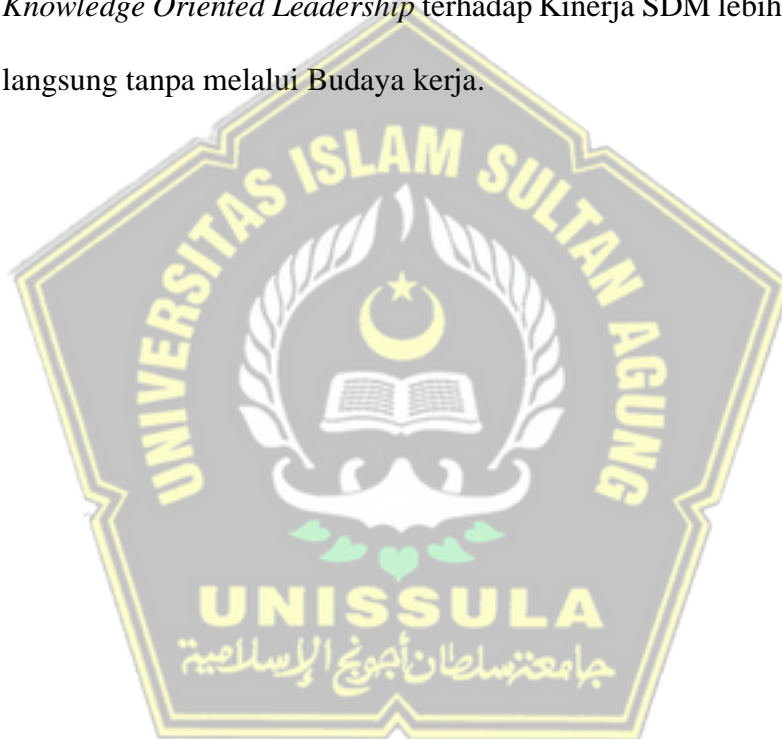
Tabel 4.20
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung Perilaku kerja inovatif terhadap Kinerja SDM melalui Budaya kerja

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Knowledge Oriented Leadership -> Budaya kerja -> Kinerja SDM	0.125	2.334	0.020

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Perilaku kerja inovatif terhadap Kinerja SDM melalui Budaya kerja adalah 0,125. Pada uji sobel didapatkan besaran t-

hitung 2,334 ($t > 1.96$) dengan $p = 0,020 < 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya kerja secara signifikan memediasi pengaruh Perilaku kerja inovatif terhadap Kinerja SDM. Apabila dilihat dari besar pengaruhnya, pengaruh *direct* 0,164 lebih besar nilainya dibanding pengaruh secara *indirect* 0,125. Artinya, pengaruh Perilaku kerja inovatif terhadap Kinerja SDM dimediasi sebagian Budaya kerja. Pengaruh *Knowledge Oriented Leadership* terhadap Kinerja SDM lebih banyak secara langsung tanpa melalui Budaya kerja.



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

5.1.1. Kesimpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan fenomena dan *research gap* terkait peran kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap *kinerja karyawan* maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “*Knowledge Oriented Leadership* dalam meningkatkan kinerja SDM melalui *Innovative Work Behaviour* dan budaya kerja pada Ning Sri Ready Mix & Stone Crusher?”. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimana peningkatan kinerja SDM melalui *Knowledge Oriented Leadership* dengan *Innovative Work Behaviour* dan budaya kerja sebagai pemediasi untuk menguraikan gap yang ada.

Jawaban dari pertanyaan penelitian tersebut adalah bahwasannya *Knowledge Oriented Leadership* memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM) di Ning Sri Ready Mix & Stone Crusher melalui inovasi perilaku kerja dan budaya kerja yang kuat. Pemimpin yang berorientasi pada pengetahuan memprioritaskan pembelajaran dan pengembangan pengetahuan sebagai aspek fundamental dalam strategi kepemimpinan mereka. Dengan mengadvokasi pentingnya pembelajaran berkelanjutan dan pengetahuan, pemimpin ini mendorong karyawan untuk lebih proaktif dalam mengenali dan memecahkan masalah.

Hal ini, pada gilirannya, memfasilitasi perilaku kerja inovatif yang berfokus pada menemukan solusi kreatif dan meningkatkan efisiensi.

Selain itu, budaya kerja yang dibangun di sekitar nilai-nilai seperti inovasi dan pembelajaran mendukung keterlibatan karyawan dalam pengembangan ide-ide baru dan perbaikan proses. Pemimpin yang memberikan dorongan untuk penciptaan pengetahuan dan berbagi ide membantu memperkuat budaya kerja yang mendorong kolaborasi dan inovasi. Walaupun memberikan ide untuk meningkatkan proses penciptaan pengetahuan mungkin memiliki pengaruh yang lebih rendah dalam hal promosi inovasi, pendekatan keseluruhan yang menekankan pembelajaran dan pengetahuan tetap memberikan dampak positif yang signifikan pada kinerja SDM. Dengan cara ini, *Knowledge Oriented Leadership* tidak hanya meningkatkan perilaku kerja inovatif tetapi juga memperkuat budaya kerja yang mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik di Ning Sri Ready Mix & Stone Crusher.

5.1.2. Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian empiris dalam penelitian ini maka kesimpulan pembuktian hypothesis adalah sebagaimana berikut :

- 1) Implementasi *knowledge oriented leadership* berpengaruh positif signifikan pada peningkatan perilaku kerja inovatif
- 2) Implementasi *knowledge oriented leadership* berpengaruh positif signifikan pada peningkatan budaya kerja

- 3) Implementasi *knowledge oriented leadership* berpengaruh positif signifikan pada peningkatan kinerja SDM
- 4) Perilaku kerja inovatif yang tinggi berpengaruh positif signifikan pada peningkatan kinerja SDM
- 5) Budaya kerja yang tinggi berpengaruh positif signifikan pada peningkatan kinerja SDM

5.2. Implikasi Teoritis

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa *Knowledge Oriented Leadership* memiliki dampak signifikan terhadap kinerja SDM melalui berbagai aspek, termasuk perilaku kerja inovatif dan budaya kerja. Pemimpin yang berfokus pada pembelajaran berkelanjutan dan berbagi pengetahuan meningkatkan kemampuan karyawan untuk mengenali dan memecahkan masalah secara inovatif, yang berdampak positif pada produktivitas dan efektivitas mereka.

Kepemimpinan yang mendukung inovasi dalam penciptaan pengetahuan tidak hanya memperkuat budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan prima tetapi juga memperbaiki kualitas layanan kepada pelanggan. Karyawan yang melihat contoh teladan dari pemimpin mereka cenderung lebih produktif dan menunjukkan perilaku teladan dalam pekerjaan mereka. Selain itu, pemimpin yang mendorong ide-ide baru memerlukan pengawasan yang lebih ketat untuk memastikan ide-ide tersebut diterapkan secara efektif, sedangkan budaya kerja yang menekankan pelayanan prima dapat mengurangi

kebutuhan untuk pengawasan ketat, karena karyawan bekerja dengan lebih mandiri dan memenuhi standar yang diharapkan. Implikasi teoritis dari temuan ini menunjukkan bahwa integrasi antara *Knowledge Oriented Leadership* yang menukung budaya kerja dan perilaku kerja inovasi dapat secara langsung mempengaruhi peningkatan kinerja SDM dan produktivitas di organisasi.

5.3. Implikasi Manajerial

- 1) Terkait variabel *Knowledge Oriented Leadership*; indikator dengan nilai loading tertinggi dalam variabel *Knowledge Oriented Leadership* adalah mengadvokasi pentingnya pembelajaran, pimpinan perlu memperkuat kebijakan yang mendukung pelatihan dan pengembangan pengetahuan di seluruh organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan lebih banyak peluang pelatihan, mendukung kegiatan pembelajaran berkelanjutan, dan memastikan bahwa karyawan memahami manfaat dari pengetahuan baru yang diperoleh. Kemudian, indikator dengan nilai loading terendah adalah memberikan ide untuk meningkatkan proses penciptaan pengetahuan, manajer harus fokus pada mendorong pemimpin untuk lebih aktif dalam menghasilkan dan berbagi ide-ide inovatif. Ini bisa mencakup pengembangan sistem ideasi formal atau forum untuk berbagi ide yang memungkinkan pemimpin berkontribusi pada proses penciptaan pengetahuan yang lebih efektif.
- 2) Terkait variable kinerja SDM; dengan kuantitas sebagai indikator dengan nilai loading tertinggi dalam kinerja SDM, manajer harus memprioritaskan

strategi yang meningkatkan produktivitas dan hasil kerja karyawan. Ini bisa mencakup penetapan target yang jelas, memberikan alat dan sumber daya yang diperlukan, serta merancang sistem penghargaan yang mendorong karyawan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Mengingat bahwa perlunya pengawasan memiliki nilai loading terendah, Pimpinan sebaiknya fokus pada pengembangan dukungan supervise dengan melakukan monitoring, evaluasi dan pendekatan persuasive untuk mendorong kinerja SDM.

- 3) Terkait variable budaya kerja, keteladanan sebagai indikator dengan nilai loading tertinggi dalam budaya kerja, penting bagi manajer untuk menunjukkan perilaku teladan yang dapat diikuti oleh karyawan. Pemimpin harus menjadi contoh dalam etika kerja, sikap profesional, dan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi, sehingga mendorong karyawan untuk mengikuti standar yang sama. Kemudian, nilai terendah adalah keteladanan, sehingga organisasi perlu menekankan keteladanan sebagai aspek utama budaya kerja, manajer dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan lebih percaya diri dalam mengambil keputusan dan bekerja secara mandiri tanpa memerlukan pengawasan yang ketat.
- 4) Terkait variable perilaku kerja inovatif; pengenalan masalah memiliki nilai loading tertinggi dalam perilaku kerja inovatif, manajer harus mendorong karyawan untuk lebih aktif dalam mengidentifikasi dan memahami masalah yang ada. Ini dapat dilakukan dengan menyediakan pelatihan tentang keterampilan analitis dan memberikan insentif untuk inisiatif yang

berfokus pada pemecahan masalah. Kemudian, indicator promosi memiliki nilai loading terendah dalam perilaku kerja inovatif, pemimpin perlu mengembangkan strategi untuk meningkatkan promosi ide-ide baru. Ini bisa mencakup pengembangan platform atau sistem untuk mempresentasikan dan mengevaluasi ide-ide inovatif serta menciptakan budaya yang mendukung eksperimen dan pengambilan risiko.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Limitasi penelitian ini terkait dengan nilai koefisien determinasi (R-square) dari konstruk perilaku kerja inovatif dan budaya kerja yang dikategorikan sebagai sedang. Limitasi ini menunjukkan bahwa meskipun *Knowledge Oriented Leadership* memiliki dampak yang signifikan, terdapat banyak faktor lain yang turut mempengaruhi perilaku kerja inovatif dan budaya kerja, yang tidak tercakup dalam penelitian ini. Penelitian lebih lanjut mungkin perlu memperhitungkan variabel tambahan untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kedua variabel tersebut.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan temuan dan limitasi penelitian ini, beberapa saran untuk penelitian yang akan datang dapat dipertimbangkan.

- 1) Mengeksplorasi variabel tambahan yang mungkin mempengaruhi perilaku kerja inovatif dan budaya kerja, seperti motivasi karyawan, kepuasan

kerja, atau faktor eksternal seperti kondisi pasar dan budaya organisasi yang lebih luas.

- 2) Peningkatan ukuran sampel dan keberagaman dalam penelitian juga disarankan untuk meningkatkan generalisasi temuan dan kekuatan statistik hasil penelitian.
- 3) Mengintegrasikan pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam atau studi kasus, dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang pengaruh *Knowledge Oriented Leadership*.
- 4) Melakukan studi longitudinal dapat membantu memahami bagaimana pengaruh kepemimpinan berbasis pengetahuan berkembang seiring waktu.



Daftar Pustaka

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 117–129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and an agenda for research. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <http://www.jstor.org/stable/3250961>
- Almatrooshi, M., Khalifa, G. S. A., Alneadi, K. M., & El-Aidie, S. (2021). *Organizational Performance: The Role of Leadership and Employee Innovative Behaviour* (Vol. 3, Issue 2). <https://www.city.edu.my/CUeJAR>
- Almulhim, A. F. (2020). Linking knowledge sharing to innovative work behaviour: The role of psychological empowerment. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 549–560. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO9.549>
- Ayub, A., Hassan, M. U., Hassan, I. E., & Laghari, S. (2016). 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).
- Bass, B. M. (1987). Leadership and Performance Beyond Expectations. *Academy of Management Review*, 12(4), 756–757. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306754>
- Bogers, M. L. A. M., Garud, R., Thomas, L. D. W., Tuertscher, P., & Yoo, Y. (2022). Digital innovation: transforming research and practice. *Innovation: Organization and Management*, 24(1), 4–12. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.2005465>
- Bolkan, S., Goodboy, A. K., & Griffin, D. J. (2011). Teacher leadership and intellectual stimulation: Improving students' approaches to studying through intrinsic motivation. *Communication Research Reports*, 28(4), 337–346. <https://doi.org/10.1080/08824096.2011.615958>
- Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. In *Personnel Review* (Vol. 46, Issue 7, pp. 1228–1253). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0257>
- Cangialosi, N., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2020). Learning Climate and Innovative Work Behavior, the Mediating Role of the Learning Potential of the Workplace. *Vocations and Learning*, 13(2), 263–280. <https://doi.org/10.1007/s12186-019-09235-y>

- Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Khin Khin Oo, N. C., & Rakthin, S. (2022a). 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>
- Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Khin Khin Oo, N. C., & Rakthin, S. (2022b). 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>
- Damanik, M. (2020). Artikel Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Remunerasi Terhadap Budaya Kerja Dan Peningkatan Kinerja Pegawai Di Lingkungandirektorat Jenderal Pajak Kpp Pratama Pematang Siantar. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* , 2(1), 194–212.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- de Silva, M., Howells, J., & Meyer, M. (2018). Innovation intermediaries and collaboration: Knowledge-based practices and internal value creation. *Research Policy*, 47(1), 70–87. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.09.011>
- 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>
- Eckert, S., & Assmann, K. (2021). The “ProQuote” initiative: women journalists in Germany push to revolutionize newsroom leadership. *Feminist Media Studies*. <https://doi.org/10.1080/14680777.2021.1881984>
- Egi Radiansyah, H., & Muhammadiyah Kalianda, S. (2022). PENGARUH BUDAYA KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. CABANG WINDU KARSA BAKAUHENI LAMPUNG SELATAN. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1).
- Faraz, N. A., Mughal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Khalid Iqbal, M. (2019). The Impact of Servant Leadership on Employees’ Innovative Work Behaviour-Mediating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 5(3), 10–21. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.53.1002>
- 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>
- Fathiyah, F., Andriani, Z., & Fitriaty, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Kerja Inovatif sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Dinas

- Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Muaro Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(3), 2269. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v22i3.3057>
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., Yo, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture what's your organization's cultural profile? *Harvard Business Review, January-February*, 44–52. <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>
- Gürlek, M., & Çemberci, M. (2020a). 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>
- Gürlek, M., & Çemberci, M. (2020b). 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>
- Hair, J. F. (1995). *MultiVariate Data Analysis*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hanaysha, J. R., Al-Shaikh, M. E., Joghee, S., & Alzoubi, H. M. (2022). Impact of Innovation Capabilities on Business Sustainability in Small and Medium Enterprises. *FIIB Business Review*, 11(1), 67–78. <https://doi.org/10.1177/23197145211042232>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hughes, M., Rigtering, J. P. C., Covin, J. G., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2018). Innovative Behaviour, Trust and Perceived Workplace

- Performance. *British Journal of Management*, 29(4), 750–768. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12305>
- Hughes-Morgan, M., Kolev, K., McNamara, G., & Mcnamara Eli Broad Professor of Management, G. (2018). A Meta-Analytic Review of Competitive Aggressiveness Research. In *Meta-Analytic Review of Competitive Aggressiveness Research* (Vol. 367). https://epublications.marquette.edu/mgmt_fac/367
- Hussain, N., Rigoni, U., & Orij, R. P. (2018). Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 411–432. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3099-5>
- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., Haque, A. U., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, 25(4), 554–571. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>
- Jong, J. P. J. de, & Hartog, D. N. Den. (2008). Innovative Work Behavior : Measurement and Validation. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, November, 1–27.
- Karim, S. (2017). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Religiusitas Dengan Kinerja Karyawan. *Psikoislamedia Jurnal Psikologi*, 2(2), 9–15.
- Khalid, Z., R, M., & Purwana, D. (2020). How Leadership And Organizational Culture Shape Organizational Agility In Indonesian SMEs?? *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 4(2), 49–63. <https://doi.org/10.21009/ijhcm.04.02.06>
- 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. (n.d.). *Linking Knowledge Oriented Leadership and Innovation towards Organizational Performance Related papers T HE ROLE OF KNOWLEDGE ORIENT ED LEADERSHIP ANDKNOWLEDGE SHARING T O MANAGE T H... Linking Knowledge Oriented Leadership and Innovation towards Organizational Performance.*
- 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.
- Khan, H. ur R., Ali, M., Olya, H. G. T., Zulqarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1270–1283. <https://doi.org/10.1002/csr.1637>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020a). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>

- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020b). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Khoshnaw, S., & Alavi, H. (2020). Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 3(1), 606–616. <https://doi.org/10.2478/mape-2020-0051>
- Kmiecik, R. (2020). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- Mathis, R., & John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. , (immy Sadeli & Bayu. Prawira Hie, Eds.; 1st ed., Vol. 1). alamba Empat.
- Mulinbota Moron, L., Herdi, H., Darius, Y., Rangga, P., Akuntansi, P., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2021). PENGARUH BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN KOPERASI SIMPAN PINJAM IKAMALA. *Jurnal Kompetitif*, 12(1), 1–14. <https://ejournal.univ-tridianti.ac.id/index.php/kompetitif/index>
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701–713. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001>
- Nihayati, Z., Ana Fardila, U., & Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Timur, B. (2023). DAMPAK PELATIHAN KEPEMIMPINAN TERHADAP PERILAKU DAN KINERJA INOVASI APARATUR PEMERINTAH (STUDI KASUS: PELATIHAN KEPEMIMPINAN PENGAWAS DI BPSDM KALTIM). *Nusantara Innovation Journal*, 2(2), 75–92.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 2–10. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001>
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2015). The Knowledge-creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process. *The Essentials of Knowledge Management*, 95–110. https://doi.org/10.1057/9781137552105_4
- Noraisah, S., Musneh, H., Nabila, S. @, Ambad, A., & Roslin, R. M. (2021). The Effect of Innovative Work Behaviour on the Performance of Service Sector SMEs in Sabah. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship*, 6(1), 2550–1429. <http://www.dosm.gov.my>
- Novitasari, D., Hutagalung, D., Amri, L. H. A., Nadeak, M., & Asbari, M. (2021). Kinerja Inovasi Di Era Revolusi Industri 4.0: Analisis Knowledge-Oriented Leadership Dan Kapabilitas Manajemen Pengetahuan. *EDUKATIF : JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, 3(4), 1245–1260. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i4.520>

- Oktarina, M., Purnamasari, D., & Handayani, S. (2022). *Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Guru SD IT An-Nuriyah Sekayu* (Vol. 3, Issue 3).
- Onday, Özgür. (2016). Organization culture theory: From organizational culture of Schein to appreciative inquiry of Cooperrider & Whitney. *Elixir Organiz Behav*, 92, 39002-39008.
- Patiar, A., & Wang, Y. (2020). Managers' leadership, compensation and benefits, and departments' performance: Evidence from upscale hotels in Australia: Leadership, compensation and performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42(November 2019), 29–39. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.005>
- Pernah, T., Pernah, T., Pernah, T., Pernah, T., Pernah, T., Pernah, T., & Pernah, T. (2000). *Innovative Work Behavior Scale (Janssen , 2000)*. 7–8.
- Prakash, G. (2019). Understanding service quality: insights from the literature. In *Journal of Advances in Management Research* (Vol. 16, Issue 1, pp. 64–90). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2018-0008>
- Pukkeeree, P., Na-Nan, K., & Wongsuwan, N. (2020). Effect of attainment value and positive thinking as moderators of employee engagement and innovative work behaviour. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc6030069>
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., Choi, &, & Hyun, C. (2020). THE IMPACTS OF LEADERSHIP AND CULTURE ON WORK PERFORMANCE IN SERVICE COMPANY AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOR AS MEDIATING EFFECTS. *Journal of Reseach in Business, Economics, and Education*, 2(1), 1–9. <http://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id>
- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020a). 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>
- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020b). 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>
- Sadeghi, A., & Rad, F. M. (2018). 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>
- Safari, A., & Azadehdel, M. R. (2015). The Key Role of Knowledge-Oriented Leadership Regarding to Knowledge Management Practices in Innovation Performance of Manufacturing and Commercial Companies of Guilan Province. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 60, 1–9. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ilshs.60.1>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1–19. <https://doi.org/10.1504/IJAPE.2006.010098>

- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Septi, N., Hamidah, A., Utami, N., & Prasetya, A. (2016). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Hotel Gajahmada Graha Malang). In *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol* (Vol. 35, Issue 2).
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia*.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. In *Applied Research in Quality of Life* (Vol. 13, Issue 1, pp. 229–254). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Soniewicki, M. (2021). Knowledge-oriented leadership in high tech companies on b2b and b2c markets. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM*, 716–724. <https://doi.org/10.34190/EKM.21.039>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Stan, D. S., Leuven, H.-K., Be Guy, S. D., Gyes, V., Hootegem, G. Van, & Leuven, C.-K. (2014). The Innovative Work Behaviour concept: definition and orientation. *Gedrag & Organisatie*, 27(2), 139–159.
- Stanescu, D. F., Zbucnea, A., & Pinzaru, F. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: the mediating role of psychological empowerment. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>
- Sudiantha, D., Armanu, & Troena, E. A. (2017). The Effects Of Transformational Leadership And Personality On Employee Performance In Nissan Malang Mediated By Organizational Commitment. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 61(1), 207–215. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-01.21>
- Sudiro, A. (2021). *Perilaku Organisasi* (Vol. 2). Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Sun, R., & Henderson, A. C. (2017). Transformational Leadership and Organizational Processes: Influencing Public Performance. *Public Administration Review*, 77(4), 554–565. <https://doi.org/10.1111/puar.12654>
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models. *European Scientific Journal ESJ*, 15(1), 93–106. <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p93>
- Teixeira Filho, C., Stocker, F., & Toaldo, A. M. M. (2022). Public service performance from the perspective of marketing and innovation capabilities. *Public Management Review*, 24(4), 558–578. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1856402>
- Tri Brata, J., & Nashar, A. (2022). Visi Presisi POLRI dan Budaya Kerja Pada Kepolisian Resort Konawe Selatan. *Indonesian Annual Conference Series*, 51–56.

- Winda, O., Panjaitan, O., & Kristiana, F. (2019). Analisis Efek Mediasi Budaya Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. In *Riset Ekonomi Manajemen* (Vol. 3).
- Yulianti, W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku Dan Kepercayaan Terhadap Pimpinan Dalam Peningkatan Kinerja SDM. *Jurnal Unissula*, 2(1), 282.
- Zaenudin, Z., & Prasetyaninghayu, A. N. N. (2018). Peran Komitmen Afektif Dalam Memediasi Learning Orientation Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 19(2), 154. <https://doi.org/10.30659/ekobis.19.2.154-170>
- Zia, N. U. (2020a). 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>
- Zia, N. U. (2020b). 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>

