

Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan dalam Peningkatan Kinerja Inovasi melalui Implementasi Manajemen Pengetahuan

Bima Hermasto

Universitas Wahid Hasyim Semarang
bimahermastho@unwahas.ac.id

Page | 223

Abstract

Knowledge grows not only how knowledge can be diffused but how it can continue to generalize new synergies with effective management of intangible assets. Competition between companies makes companies use the knowledge they only have to make decisions in the process of generating new things. The role of knowledge-oriented leadership in organizational innovation is being the core of sustainable business growth, however knowledge-oriented leadership has failed to build a significant relationship between leadership and innovation. The results showed that Knowledge Oriented Leadership was proven to have a significant positive effect on Knowledge Diffusion and Knowledge Generation. Knowledge Oriented Leadership is not proven to have a significant positive effect on innovation performance. Knowledge Diffusion and Knowledge Generation have an effect proven to have a significant positive effect on innovation performance. Knowledge Diffusion and Knowledge Generation can mediate the relationship between Knowledge Oriented Leadership and Innovation performance.

Keywords: *Knowledge Diffusion; Knowledge Generation; Knowledge Oriented Leadership; innovation performance*

Abstrak

Pengetahuan berkembang tidak hanya bagaimana pengetahuan dapat disebarakan tetapi bagaimana hal itu dapat terus menggeneralisasikan sinergi baru dengan pengelolaan aset tak berwujud yang efektif. Persaingan antar perusahaan membuat perusahaan menggunakan pengetahuan yang mereka miliki hanya untuk mengambil keputusan dalam proses menghasilkan hal-hal baru. Peran kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan dalam inovasi organisasi menjadi inti dari pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan, namun kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan telah gagal membangun hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dan inovasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Knowledge Oriented Leadership terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap Difusi Pengetahuan dan Generasi Pengetahuan. Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan tidak terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja inovasi. Difusi Pengetahuan dan Generasi Pengetahuan memiliki pengaruh yang terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja inovasi.

Kata kunci: *Difusi Pengetahuan; Generasi Pengetahuan; Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan Kinerja Inovasi*

Received: 2021-12-15
Accepted: 2021-12-25
Published: 2021-12-27

Pendahuluan

Pengetahuan memiliki peran sentral dalam peningkatan produktivitas, penciptaan keunggulan kompetitif berkelanjutan, penciptaan dan pelindung *intangible* perusahaan.¹ Pengetahuan merupakan sumber pencapaian, pemeliharaan, dan keberlanjutan pertumbuhan ekonomi dan keunggulan pasar yang kompetitif.² Pengetahuan sangat mempengaruhi kapabilitas inovasi bagi perusahaan sebagai salah satu keunggulan kompetitif di pasar ekonomi yang berkembang pesat.³ Manajemen pengetahuan memastikan proses penciptaan, pengelolaan dan penempatan pengetahuan berjalan secara efektif dan efisien secara berkelanjutan.⁴ Manajemen Pengetahuan memiliki konsep yang memfokuskan pada kreasi dan transfer dengan penekanan pada pengetahuan tacit dan eksplisit.⁵

"*Knowledge is power*" adalah paradigma yang menunjukkan bahwa pengetahuan dianggap sebagai sebuah aset strategi yang penting bagi organisasi dan SDM secara individu.⁶ Oleh karena itu banyak SDM mencoba menyimpan pengetahuannya untuk diri mereka sendiri dan tidak ingin mentransfernya kepada orang lain karena kekhawatiran berbagi pengetahuan akan mengurangi peluang promosi mereka. Beberapa penelitian tentang *knowledge management* dan *performance* menyisakan perbedaan hasil penelitian. Organisasi harus memastikan bahwa SDM memiliki kapasitas daya serap yang cukup untuk menerima pengetahuan sehingga dapat meningkatkan kinerjanya dengan pengetahuan barunya tersebut.⁷

¹ Amjad Iqbal et al., "From Knowledge Management to Organizational Performance: Modelling the Mediating Role of Innovation and Intellectual Capital in Higher Education," *Journal of Enterprise Information Management* 32, no. 1 (2019): 36–59, <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0083>.

² Ernest Miguez and Rosina Moreno, "Networks, Diffusion of Knowledge, and Regional Innovative Performance," *International Regional Science Review* 40, no. 4 (2017): 331–36, <https://doi.org/10.1177/0160017616653447>.

³ Torben Klarl, "Knowledge Diffusion and Knowledge Transfer: Two Sides of the Medal," Leibniz Centre for European Economic Research, 2009.

⁴ Mark Loon, "Knowledge Management Practice System: Theorising from an International Meta-Standard," *Journal of Business Research*, 2017, 432–41.

⁵ Mark Loon, "Knowledge Management Practice System: Theorising from an International Meta-Standard," *Journal of Business Research* 94 (2019): 432–41, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.022>.

⁶ H Shamim, S. and Cang, S. and Yu, "Impact of Knowledge Oriented Leadership on Knowledge Management Behaviour through Employee Work Attitudes," 2017, 294–306.

⁷ P. A. Storck, J., & Hill, *Knowledge Diffusion through "Strategic Communities"*. (Knowledge and communities, 2000).

Bagaimana pengetahuan dapat mempengaruhi kinerja adalah tergantung pada seberapa besar pengetahuan tersebut dapat diterima dan dipelajari oleh SDM,⁸ sedangkan Mas'adeh⁹ menyatakan bahwa penerapan *knowledge management* yang baik akan mampu meningkatkan kinerja.

Knowledge oriented leadership adalah kekuatan pendorong yang membantu pengikut untuk mematuhi keputusan kreatif,¹⁰ namun *knowledge oriented leadership* ditemukan gagal membangun hubungan yang signifikan antara kepemimpinan dan inovasi.¹¹ Hasil yang tidak konsisten ini menunjukkan bahwa terdapat kontradiksi hasil penelitian dalam hubungan *knowledge oriented leadership* dengan inovasi. Sehingga penelitian ini ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh peningkatan *innovation performance* melalui *knowledge diffusion* dan *knowledge generation* yang didukung oleh *knowledge oriented leadership*.

Innovation Performance

Inovasi adalah implementasi atau produk barang /jasa atau proses baru yang diubah secara signifikan¹² yang meliputi produksi atau pengiriman, proses organisasi

⁸ Derrick McIver, Stacey Fitzsimmons, and Cynthia Lengnick-Hall, "Integrating Knowledge in Organizations: Examining Performance and Integration Difficulties," *Knowledge Management Research and Practice* 17, no. 1 (2019): 14–23, <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538667>.

⁹ A. Masa'deh, R. E., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, "The Impact of Knowledge Management on Job Performance in Higher Education: The Case of the University of Jordan.," *Journal of Enterprise Information Management* 30, no. 2 (2017): 244–262.

¹⁰ Vikas Dewangan and Manish Godse, "Towards a Holistic Enterprise Innovation Performance Measurement System," *Technovation* 34, no. 9 (2014): 536–45, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.04.002>; RA.; Mahmoud RM. ;& Mohsen A Sarkar, "Investigate the Role of Knowledge Oriented Leadership in Innovation and Knowledge Management," *International Business Management* 10, no. 11 (2016): 2143–49; Shamim, S. and Cang, S. and Yu, "Impact of Knowledge Oriented Leadership on Knowledge Management Behaviour through Employee Work Attitudes."

¹¹ Khalid Mehmood and Amir Hussain, "Knowledge-Oriented Leadership and Innovation: A Mediating Role of Knowledge Creation: A Case of Software Industry," *2017 4th International Conference on Systems and Informatics, ICSAI 2017* 2018-Janua, no. Icsai (2017): 1647–51, <https://doi.org/10.1109/ICSAI.2017.8248548>.

¹² Victoria Ganea, Lilia Oglindă, and Ana Țiganu, "Determination of Company Financing Efficiency Based on Evaluation Indices of Innovation Performance," *Economy Transdisciplinarity Cognition Wwww.Ugb.Ro/Etc* 18, no. 1 (2015): 151–56; Dewangan and Godse, "Towards a Holistic Enterprise Innovation Performance Measurement System."

dan pemasaran.¹³ Tingkat inovasi yang terjadi dalam organisasi dikatakan sebagai kinerja inovasi. Kinerja inovasi dipandang sebagai kenaikan tingkat eksplorasi individu dalam pekerjaan sehari-hari.¹⁴ *Innovation performance* adalah pendorong utama kinerja bisnis.¹⁵ *Innovation performance* adalah penggunaan ide atau kreativitas untuk meningkatkan produk, proses, prosedur yang meningkatkan signifikansi, kegunaan, dan kinerja produk dan pelayanan yang diberikan.¹⁶ Definisi *innovation performance* adalah Prestasi dan hasil yang berasal dari proses inovasi dalam sebuah organisasi.¹⁷ *Innovation performance* didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengubah input inovasi menjadi output yang menghasilkan keberhasilan pasar yang inovatif.¹⁸

Sehingga *innovation performance* dapat disimpulkan sebagai penggunaan ide atau kreativitas untuk meningkatkan produk, proses, prosedur yang meningkatkan signifikansi, kegunaan, dan kinerja produk dan layanan. *Innovation performance* dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator kreativitas, kemauan untuk mengambil risiko, strategi produk baru, solusi kebaruan.¹⁹

¹³ Dae Soo Choi and Chang Soo Sung, "How Does Technology Startups Increase Innovative Performance? The Study of Technology Startups on Innovation Focusing on Employment Change in Korea," 2020.

¹⁴ Sevcan Pinar, Mine Afacan Findıklı, and Ali Mertcan Köse, "The Mediating Roles of Solidarity and Intellectual Capital on the Relationship between Resource Dependency Sub-Dimensions and Innovation Performance," *Procedia Computer Science* 158 (2019): 557–64, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.089>.

¹⁵ Ondrej Zizlavsky, "Innovation Performance Measurement: Research into Czech Business Practice," *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja* 29, no. 1 (2016): 816–38, <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1235983>.

¹⁶ Kayhan Tajeddini and Emma Martin, "The Importance of Human-Related Factors on Service Innovation and Performance," *International Journal of Hospitality Management* 85, no. April 2019 (2020): 102431, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102431>.

¹⁷ Wenqi Sun, Yuanjun Zhao, and Lu Sun, "Big Data Analytics for Venture Capital Application : Towards Innovation Performance Improvement," *International Journal of Information Management*, no. November (2018): 0–1, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.11.017>.

¹⁸ Mercedes Segarra-Ciprés, Ana B. Escrig-Tena, and Beatriz García-Juan, "The Link between Quality Management and Innovation Performance: A Content Analysis of Survey-Based Research," *Total Quality Management and Business Excellence* 3363, no. November (2017): 1–22, <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1401460>.

¹⁹ Marisa Dziallas and Knut Blind, "Innovation Indicators throughout the Innovation Process: An Extensive Literature Analysis," *Technovation* 80–81, no. February 2017 (2019): 3–29, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.005>.

Peran *knowledge oriented leadership* dalam kinerja inovasi organisasi

Knowledge oriented leadership merupakan kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan tidak hanya untuk meningkatkan proses pembelajaran dengan pertukaran pengetahuan tetapi juga memberikan dukungan eksplisit implisit dan eksplisit untuk penciptaan pengetahuan.²⁰ *Knowledge oriented leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menjadikan dirinya sebagai contoh perilaku, menantang pekerja dan merangsang mereka secara intelektual melalui implikasi *knowledge management practices* dalam organisasi.²¹ Indikator yang digunakan adalah bertindak sebagai panutan, mendorong pembelajaran (dengan menantang pekerja dan merangsang mereka secara intelektual), melembagakan pembelajaran (melalui pemberian insentif dan pelatihan), menumbuhkan budaya pro-pembelajaran (menoleransi kesalahan dan mendorong keterlibatan lintas fungsi dan disiplin ilmu) dan mengembangkan transfer pengetahuan (mekanisme penyimpanan dan aplikasi).²²

Knowledge oriented leadership mendorong terjadinya proses pertukaran pengetahuan dan juga memberikan dukungan implisit dan eksplisit untuk *knowledge creation*.²³ Sebuah survei menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan *knowledge creation*.²⁴ Demikian pula, *Knowledge oriented leadership* diketahui mampu menyediakan platform untuk penelitian dan pengembangan (R&D) dan memungkinkan terjadinya proses pembelajaran kreatif dalam organisasi.²⁵ *Knowledge oriented leadership* memiliki kemampuan untuk

Received: 2021-12-15
Accepted: 2021-12-25
Published: 2021-12-27

²⁰ Arslan Ayub et al., "Knowledge-Centered Culture and Knowledge-Oriented Leadership as the Key Enablers of Knowledge Creation Process: A Study of Corporate Sector in Pakistan," *Acta Universitatis Danubius* 12, no. 2 (2016): 51–69.

²¹ Sarkar, "Investigate the Role of Knowledge Oriented Leadership in Innovation and Knowledge Management."

²² Mario J. Donate and Jesús D. Sánchez de Pablo, "The Role of Knowledge-Oriented Leadership in Knowledge Management Practices and Innovation," *Journal of Business Research* 68, no. 2 (2015): 360–70, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>.

²³ Ayub et al., "Knowledge-Centered Culture and Knowledge-Oriented Leadership as the Key Enablers of Knowledge Creation Process: A Study of Corporate Sector in Pakistan."

²⁴ Abdolreza Sadeghi and Fereshteh Mostafavi Rad, "The Role of Knowledge-Oriented Leadership in Knowledge Management and Innovation," *Management Science Letters* 8, no. 3 (2018): 151–60, <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.1.003>.

²⁵ Shamim, S. and Cang, S. and Yu, "Impact of Knowledge Oriented Leadership on Knowledge Management Behaviour through Employee Work Attitudes."

menciptakan dan mentransfer pengetahuan kepada pengikut mereka.²⁶ *Knowledge oriented leadership* diketahui memiliki pengaruh yang signifikan terhadap praktik manajemen pengetahuan yang efektif²⁷.

H1 : *Knowledge oriented leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Knowledge diffusion*

H2 : *Knowledge oriented leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Knowledge generation*

Knowledge oriented leadership adalah tindakan kolektif atau individu yang mengamati, mengembangkan dan mengeksekusi cara berpikir baru dalam organisasi.²⁸ *Knowledge oriented leadership* memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan *innovation performance*.²⁹

H3 : *Knowledge oriented leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovation performance*.

Knowledge Diffusion dan Innovation Performance

Difusi pengetahuan tidak dapat lepas dari Difusi Inovasi (Rogers, 2002). Difusi merupakan suatu proses dimana suatu inovasi dikomunikasikan melalui saluran tertentu dalam jangka waktu tertentu di antara para anggota suatu sistem sosial.³⁰ Dengan demikian *knowledge diffusion* merupakan proses yang efektif dalam *knowledge transfer*. Difusi inovasi adalah penyebaran dan penyerapan atau adopsi ide-ide baru, juga disebut sebagai "*knowledge diffusion*"³¹ *Knowledge diffusion* merupakan salah satu proses efektif yang pada dasarnya menyelesaikan transfer

²⁶ Donate and Sánchez de Pablo, "The Role of Knowledge-Oriented Leadership in Knowledge Management Practices and Innovation."

²⁷ Sarkar, "Investigate the Role of Knowledge Oriented Leadership in Innovation and Knowledge Management."

²⁸ Donate and Sánchez de Pablo, "The Role of Knowledge-Oriented Leadership in Knowledge Management Practices and Innovation."

²⁹ Donate and Sánchez de Pablo.

³⁰ Graeme Currie and Dimitrios Spyridonidis, "Sharing Leadership for Diffusion of Innovation in Professionalized Settings," *Human Relations* 72, no. 7 (2019): 1209–33, <https://doi.org/10.1177/0018726718796175>.

³¹ Jonathan R.B. Fisher et al., "Knowledge Diffusion within a Large Conservation Organization and Beyond," *PLoS ONE* 13, no. 3 (2018): 1–24, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0193716>.

pengetahuan.³² Tujuan dari *knowledge diffusion* adalah untuk membantu mencapai tujuan utama yang berhubungan dengan pengetahuan dari suatu organisasi.³³

Suatu masyarakat dapat secara khusus diuntungkan, terutama dalam hal kinerja ekonomi, dengan menggali ke dalam proses-proses di mana transfer pengetahuan dan difusi pengetahuan bekerja.³⁴ Namun, ada banyak celah yang harus diisi, sejauh interkoneksi antara kedua proses diidentifikasi dengan sempurna dan diteliti dengan baik.³⁵ *Knowledge diffusion* dapat terjadi melalui kombinasi kontrol (penegakan / kepatuhan) dan kemunculan (dinamika tidak dipimpin oleh perusahaan pembeli (Marques, *et.al*, 2019). *Knowledge diffusion* dibentuk oleh *information* dan *timing disclosure* (Baruffaldi & Simeth, 2020). *Knowledge diffusion* diukur dengan yaitu *knowledge collection*, *collective knowledge synthesis*, *knowledge transfer* dan *knowledge application*.³⁶

Knowledge diffusion disimpulkan sebagai salah satu proses pertukaran pengetahuan dalam suatu organisasi dengan penyebaran dan penyerapan atau adopsi ide-ide baru. *Knowledge diffusion* diukur dengan menggunakan indikator dari Rupietta and Backes-Gellner³⁷ yaitu pengumpulan pengetahuan, sintesis pengetahuan kolektif, transfer pengetahuan dan aplikasi pengetahuan. Peran *knowledge diffusion* terhadap peningkatan kinerja organisasi dapat dirangkumkan dari beberapa peneliti terdahulu. Diantaranya adalah hasil penelitian yang menyatakan bahwa semakin baik difusi pengetahuan organisasi maka akan menguntungkan dalam peningkatan

³² L. Marques, "Sustainable Supply Network Management: A Systematic Literature Review from a Knowledge Perspective.," *International Journal of Productivity and Performance Management*. 68, no. 6 (2019): 1164–90.

³³ Moslem Alimohammadlou and Farzaneh Eslamloo, "Relationship between Total Quality Management, Knowledge Transfer and Knowledge Diffusion in the Academic Settings," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230, no. May (2016): 104–11, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.013>.

³⁴ Youngkyo Suh, "Knowledge Network of Toyota: Creation, Diffusion, and Standardization of Knowledge," *Annals of Business Administrative Science* 16, no. 2 (2017): 91–102, <https://doi.org/10.7880/abas.0170126a>.

³⁵ Alimohammadlou and Eslamloo, "Relationship between Total Quality Management, Knowledge Transfer and Knowledge Diffusion in the Academic Settings."

³⁶ Christian Rupietta and Uschi Backes-Gellner, "How Firms' Participation in Apprenticeship Training Fosters Knowledge Diffusion and Innovation," *Journal of Business Economics* 89, no. 5 (2019): 569–97, <https://doi.org/10.1007/s11573-018-0924-6>.

³⁷ Rupietta and Backes-Gellner.

kinerja.³⁸ Penelitian yang lain menyatakan bahwa *knowledge diffusion* merupakan proses penggalan pengetahuan dan penyebaran pengetahuan dalam organisasi yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan, inovasi dan kinerja.³⁹ Penelitian yang meneliti peran *knowledge diffusion* terhadap inovasi menyatakan bahwa semakin tinggi *knowledge diffusion* dalam organisasi maka akan semakin tinggi tingkat penyerapan atau adopsi ide-ide baru yang menjadi trigger inovasi.⁴⁰ Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi difusi pengetahuan dalam organisasi maka akan semakin baik kinerja organisasi. Hypothesis yang diajukan adalah :

H4 : *Knowledge diffusion* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovation performance*

Knowledge Generation dan Innovation Performance

Knowledge generation merupakan sesuatu yang bersifat kompleks dan instan karena terdapat di pikiran manusia dan dibagikan secara otomatis oleh pegawai dalam organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi karena memiliki sifat dan kebiasaan *manage* pengetahuan.⁴¹ *Knowledge generation* memiliki peran yang sangat penting dalam pemanfaatan kompetensi inti, namun kurang dalam perkiraan keunggulan kompetitif.⁴² *Knowledge generation* dapat terjadi secara formal melalui penelitian terarah dan pengembangan eksperimental di lembaga akademik, perusahaan, dan lembaga publik dan nirlaba.⁴³ *Knowledge generation* juga dapat terjadi secara informal di lingkungan kerja melalui kegiatan dan interaksi para pelaku

³⁸ Ganea, Oglindă, and Țiganu, "Determination of Company Financing Efficiency Based on Evaluation Indices of Innovation Performance."

³⁹ Miguelez and Moreno, "Networks, Diffusion of Knowledge, and Regional Innovative Performance."

⁴⁰ Rupietta and Backes-Gellner, "How Firms' Participation in Apprenticeship Training Fosters Knowledge Diffusion and Innovation."

⁴¹ Evgeny Popov, Maxim Vlasov, and Hanusch Horst, "Resource Potential of Knowledge Generation," *Montenegrin Journal of Economics* 12, no. 3 (2016): 101–14, <https://doi.org/10.14254/1800-5845.2016/12-3/7>.

⁴² Alimohammadlou and Eslamloo, "Relationship between Total Quality Management, Knowledge Transfer and Knowledge Diffusion in the Academic Settings."

⁴³ F. T. Grigoriou, K., & Rothaermel, "Organizing for Knowledge Generation: Internal Knowledge Networks and the Contingent Effect of External Knowledge Sourcing.," *Strategic Management Journal* 38, no. 2 (2017): 395-414.

dalam suatu organisasi atau ekonomi secara umum.⁴⁴ Sumberdaya manusia adalah input penting untuk *knowledge generation*.⁴⁵

Indikator *knowledge generation* fokus pada *human capital inputs, related outputs, codified sources knowledge* (publikasi atau paten, atau dalam bentuk tacit dengan mempekerjakan orang-orang dengan pengetahuan yang dibutuhkan atau berpartisipasi dalam jaringan di mana pengetahuan disimpan) dan *knowledge embodied* atau pengetahuan yang tertanam dalam diri SDM.⁴⁶ *Knowledge generation* diindikasikan dengan *individual depth of knowledge, academic orientation, dan managerial features* (Alcorta, et.al, 2009).

Knowledge generation dapat disimpulkan sebagai proses generalisasi pengetahuan yang terjadi secara formal melalui penelitian terarah dan pengembangan eksperimental di lembaga akademik, perusahaan, lembaga publik dan nirlaba. Indikator *Knowledge generation yang digunakan adalah kedalaman pengetahuan individu, orientasi akademik, dan fitur manajerial* (Alcorta, et.al, 2009).

Hasil penelitian terdahulu yang mendasari perumusan hypothesis adalah hasil penelitian yang menyatakan bahwa *knowledge generation* diketahui sebagai sumber daya utama yang memiliki kontribusi atas keberhasilan organisasi sebagai kompetensi inti, dalam pengembangan aspek pengukuran untuk memperikrakan keunggulan kompetitif sebuah organisasi yang diwujudkan dalam bentuk inovasi.⁴⁷ *Knowledge generation* merupakan sesuatu yang bersifat kompleks dan instan karena terdapat di pikiran manusia dan dibagikan secara otomatis oleh pegawai dalam organisasi yang memiliki kinerja yang tinggi.⁴⁸ Maka dapat disimpulkan bahawa semakin tinggi difusi

⁴⁴ Yan Yang et al., "A Knowledge Generation Mechanism of Machining Process Planning Using Cloud Technology," *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing* 10, no. 3 (2019): 1081–92, <https://doi.org/10.1007/s12652-018-0779-2>.

⁴⁵ Burak Erkut and Tugberk Kaya, "Knowledge Generation for Regional Competitive Advantage," *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM 1* (2017): 310–17.

⁴⁶ National Research Council, "Capturing Change in Science, Technology, and Innovation: Improving Indicators to Inform Policy," *National Academies Press*, 2014.

⁴⁷ Erkut and Kaya, "Knowledge Generation for Regional Competitive Advantage."

⁴⁸ Muhammad Shujahat et al., "Translating the Impact of Knowledge Management Processes into Knowledge-Based Innovation: The Neglected and Mediating Role of Knowledge-Worker Productivity," *Journal of Business Research* 94, no. November 2017 (2019): 442–50, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.001>; Egena Ode and Rajenthyan Ayavoo, "The Mediating Role

pengetahuan dalam organisasi maka akan semakin baik kinerja organisasi. Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H5 : *Knowledge generation* berpengaruh positif terhadap *innovation performance*.

Metode Penelitian

Penelitian merupakan "*Explanatory Reseach*" atau penelitian yang bersifat menjelaskan, yang memiliki arti bahwa penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variable. Data primer yang akan digali adalah persepsi *responden* mengenai variabel penelitian yaitu *Innovation performance*, *knowledge oriented leadership*, *Knowldege Diffusion* dan *Knowledge Generation*. Populasi yang akan ditetapkan dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Jepara berjumlah 98 SDM. Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya menggunakan skala Likert 1 s/d 5.

Hasil dan Pembahasan

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Variabel dalam penelitian ini adalah *Innovation performance*, *knowledge oriented leadership*, *Knowldege Diffusion* dan *Knowledge Generation*.

Tabel 1. *Result For Outer Loading*

	<i>Innovation Performance</i>		<i>Knowledge</i>		<i>Knowledge Oriented Leadership</i>
			<i>Generation</i>	<i>Diffusion</i>	
x1.1					0,813
x1.2					0,817
x1.3					0,718
x1.4					0,319
x1.5					0,573
y1.1				0,744	
y1.2				0,577	
y1.3				0,727	
y1.4				0,814	

of Knowledge Application in the Relationship between Knowledge Management Practices and Firm Innovation," *Journal of Innovation & Knowledge*, 2019, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.002>.

y2.1		0,799
y2.2		0,778
y2.3		0,848
y3.1	0,844	
y3.2	0,877	
y3.3	0,808	
y3.4	0,796	

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Tabel 1 menunjukkan bahwa *loading factor* memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Berarti indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*.

Tabel 2. *Composite Reliability* dan *Average Variance Extracted*

	<i>Composite Reliability</i>	<i>AVE</i>	R-square
<i>Innovation Performance</i>	0.841	0.738	0,534
<i>Knowledge Generation</i>	0.800	0.658	0,324
<i>Knowledge Diffusion</i>	0.838	0.511	0,304
<i>Knowledge Oriented Leadership</i>	0.780	0.558	

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua konstruk adalah di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*. Hasil *Average Variance Extracted* (AVE) masing-masing konstruk adalah baik yaitu di atas 0,5. Nilai untuk *Average Variance Extracted* yang diperoleh memiliki nilai > 0,5, dari hasil diatas keseluruhan variabel memiliki nilai *Average Variance Extracted* > 0,5 artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya.

Received: 2021-12-15
Accepted: 2021-12-25
Published: 2021-12-27

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria *Outer Model*, berikutnya dilakukan pengujian model struktural (*Inner model*). Konstruk *Innovation performance* dan yang berarti bahwa *Knowledge Oriented Leadership*, *Knowledge Diffusion* dan *Knowledge Generation* mampu menjelaskan varians *Innovation performance* sebesar 53.4% sisanya 46.6% dijelaskan variasi lain yang tidak masuk dalam model. Nilai R juga terdapat pada *Knowledge Generation* yang dipengaruhi oleh *Knowledge Oriented Leadership* yaitu sebesar 32.4% sisanya sebesar 67.6% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk kedalam model. Dan Nilai R juga terdapat pada *Knowledge Diffusion* yang dipengaruhi oleh *Knowledge Oriented Leadership* yaitu sebesar 30.4% sisanya sebesar 69.6% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk kedalam model.

Pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket
<i>Knowledge Oriented Leadership -> Innovation Performance</i>	0.114	0.118	0.075	1.522	0.129	Not sig
<i>Knowledge Oriented Leadership -> Knowledge Diffusion</i>	0.575	0.584	0.069	8.336	0.000	sig
<i>Knowledge Oriented Leadership -> Knowledge Generation</i>	0.552	0.560	0.078	7.031	0.000	sig
<i>Knowledge Diffusion -> Innovation Performance</i>	0.223	0.230	0.102	2.181	0.030	sig
<i>Knowledge Generation -> Innovation Performance</i>	0.480	0.471	0.097	4.978	0.000	sig

Page | 234

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilitas (α) 0,10 dan derajat bebas pengujian nilai t tabel untuk df 94 tabel t pengujian dua sisi (two tailed) ditemukan koefisien sebesar 1,98.

Sehingga persamaan yang terbentuk berdasarkan tabel diatas adalah :

$$\text{Persamaan 1 : } Y_1 = 0,575X + e$$

$$\text{Persamaan 2 : } Y_2 = 0,552X + e$$

$$\text{Persamaan 3 : } Y_3 = 0,112X + 0,223Y_1 + 0,480Y_2 + e$$

Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagaimana berikut :

Knowledge Oriented Leadership berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Diffusion* Hasil ini sesuai dengan penelitian *Knowledge Oriented Leadership* semakin diakui sebagai elemen penting bagi organisasi untuk meningkatkan manajemen pengetahuan (Taherparvar et al., 2014). *Knowledge Oriented Leadership* menunjukkan perubahan signifikan dalam keberhasilan KM. Seni kepemimpinan dan manajemen organisasi menjadi seni manajemen pengetahuan, yang berarti bahwa seorang manajer tidak mengelola individu tetapi mengelola pengetahuan dan kepemimpinan berarti menyediakan kondisi yang tepat untuk menghasilkan pengetahuan (Sadeghi& Rad, 2018).

Knowledge Oriented Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap *Knowledge Generation*. Pengetahuan dihasilkan melalui kolaborasi jangka pendek atau jangka panjang dengan pihak lain untuk memecahkan masalah tertentu (Hsu, Shen,

Yuan, & Chou , 2015). *Knowledge oriented leadership* memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mentransfer pengetahuan kepada pengikut mereka ⁴⁹. *Knowledge oriented leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap praktik manajemen pengetahuan yang efektif ⁵⁰. Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan menghasilkan proses-proses *knowledge management* yaitu dengan mempromosikan penciptaan dan adopsi ide-ide baru dengan menjelaskan kegiatan yang diinginkan dan memotivasi para pengikut untuk menciptakan dan berbagi pengetahuan (Naqshbandi & Jasimuddin, 2018). Para pemimpin mendukung proses-proses di Afrika Selatan yang mendorong difusi dan penerapan pengetahuan baru untuk komersialisasi. Temuan ini mengonfirmasi pekerjaan (Donate dan de Pablo, 2015). Pemimpin secara langsung memengaruhi proses pengetahuan dalam organisasi dengan meningkatkan generasi pengetahuan pengiriman pelatihan kompetensi SDM untuk meningkatkan kepemilikan pengetahuan yang telah disesuaikan dengan kebutuhan pengetahuan karyawannya.

Knowledge Oriented Leadership tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Innovation performance*. Hasil ini mendukung hasil temuan empiris yang menyatakan bahwa *Knowledge Oriented Leadership* gagal membangun hubungan yang signifikan terhadap inovasi ⁵¹. *Knowledge oriented leadership* diharapkan mampu mengelola organisasi, berdasarkan pengetahuan yang unggul, dapat membuat keputusan yang lebih bermakna tentang isu-isu penting dan meningkatkan praktik berbasis pengetahuan. Namun ternyata berdasarkan hasil pertanyaan terbuka responden menyatakan bahwa kemampuan komunikasi sangat mempengaruhi pemimpin untuk bertindak sebagai penasihat sehingga karyawan dapat mengenali bagaimana praktik manajemen pengetahuan dan pekerjaan. *Knowledge oriented leadership* mampu mengembangkan praktik manajemen pengetahuan, namun sayangnya tidak mampu untuk menciptakan lingkungan yang bebas dari rasa takut untuk berbagi pengetahuan satu sama lain dan rasa percaya untuk berbagi dengan orang lain sehingga *knowledge oriented leadership* gagal melembagakan pembelajaran melalui

Received: 2021-12-15

Accepted: 2021-12-25

Published: 2021-12-27

⁴⁹ Donate and Sánchez de Pablo, "The Role of Knowledge-Oriented Leadership in Knowledge Management Practices and Innovation."

⁵⁰ Sarkar, "Investigate the Role of Knowledge Oriented Leadership in Innovation and Knowledge Management."

⁵¹ Mehmood and Hussain, "Knowledge-Oriented Leadership and Innovation: A Mediating Role of Knowledge Creation: A Case of Software Industry."

pemberian insentif dan pelatihan. Hasil ini bertentangan dengan hasil penelitian tentang yang menunjukkan bahwa *knowledge oriented leadership* mendorong inovasi.⁵² *Knowledge oriented leadership* menyarankan bahwa organisasi pada awalnya menciptakan landasan perilaku dan budaya untuk inovasi; dan hanya dalam lingkungan yang memungkinkan seperti itu organisasi dapat berinovasi dengan cara inovatif yang tepat (Sadeghi & Rad, 2018).

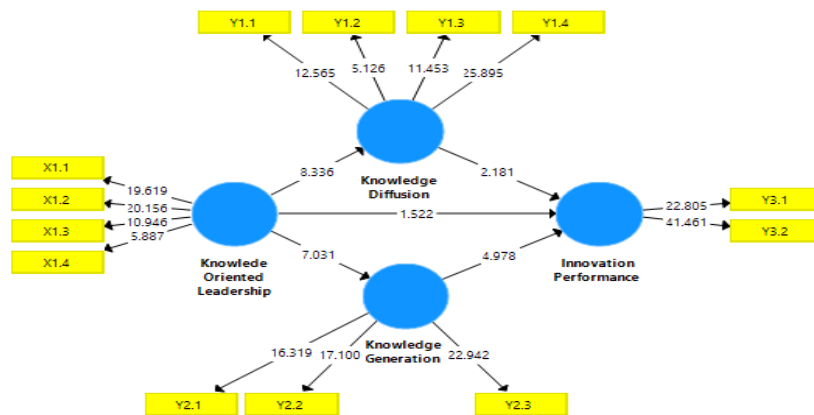
Knowledge Diffusion berpengaruh positif signifikan terhadap *Innovation performance*. Temuan ini berbeda dengan Ode & Ayavoo (2020) yang menunjukkan bahwa tidak semua praktik manajemen pengetahuan berkontribusi terhadap inovasi perusahaan, difusi pengetahuan berkontribusi secara tidak langsung pada inovasi melalui aplikasi pengetahuan. Pengetahuan telah disadari sebagai pendorong utama inovasi, *fondasi* keunggulan kompetitif perusahaan, dan kunci dari pertumbuhan ekonomi perusahaan. Difusi pengetahuan dalam suatu organisasi sangat tergantung pada interaksi antarpribadi di antara individu, yaitu kegiatan pencarian pengetahuan dan berbagi pengetahuan. Alat *knowledge management* meningkatkan kinerja dan inovasi produk baru. Proses inovasi sangat tergantung pada pengetahuan yang diubah menjadi produk, layanan, dan proses (Choy, Yew, & Lin, 2006).

Knowledge Generation berpengaruh positif signifikan terhadap *Innovation performance*. Hasil ini sesuai dengan penelitian Ode & Ayavoo (2020) yang menunjukkan bahwa generasi pengetahuan, penyimpanan pengetahuan, dan aplikasi pengetahuan yang berkontribusi terhadap inovasi perusahaan. praktik manajemen saat ini berkontribusi pada inovasi perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. *knowledge generation* merupakan sebuah proses/ fitur managerial, yang berfungsi untuk menyesuaikan setiap generasi yang ada dalam organisasi dengan kebutuhan pengetahuannya. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *knowledge diffusion*, *knowledge generation*, penyimpanan pengetahuan dan aplikasi pengetahuan memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap inovasi perusahaan (Alegre et al., 2013). Lai dan Lin (2012) mengidentifikasi *Knowledge diffusion*,

⁵² Shamim, S. and Cang, S. and Yu, "Impact of Knowledge Oriented Leadership on Knowledge Management Behaviour through Employee Work Attitudes."; Dewangan and Godse, "Towards a Holistic Enterprise Innovation Performance Measurement System"; Sarkar, "Investigate the Role of Knowledge Oriented Leadership in Innovation and Knowledge Management."

pembangkitan, penyimpanan, dan aplikasi sebagai praktik KM inti yang dapat meningkatkan inovasi perusahaan.

Berikut adalah diagram nilai T statistic berdasarkan output dengan Smart PLS Versi 3:



Gambar . Output Bootstrapping

Simpulan

Perilaku kepemimpinan adalah salah satu faktor penting yang sangat mempengaruhi arah dan efektivitas manajemen pengetahuan dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge Oriented Leadership* terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Knowledge Diffusion* dan *Knowledge Generation*. Sehingga untuk meningkatkan generasi pengetahuan dan difusi pengetahuan dalam organisasi, dapat ditingkatkan melalui implementasi gaya kepemimpinan berorientasi pengetahuan. Namun *Knowledge Oriented Leadership* tidak terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Innovation performance*. *Knowledge Diffusion* dan *Knowledge Generation* terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Innovation performance*.

Hasil ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja inovasi organisasi, dapat ditingkatkan melalui *Knowledge Diffusion* dan *Knowledge Generation* dalam organisasi. Hasil nilai R *Innovation performance* diperoleh sebesar 0, 534 yang artinya *Knowledge Oriented Leadership*, *Knowledge Diffusion* dan *Knowledge Generation* hanya mampu menjelaskan varians *Innovation performance* sebesar 53.4% sisanya 46.6% dijelaskan variasi lain yang tidak masuk dalam model. Gaya kepemimpinan

Received: 2021-12-15
Accepted: 2021-12-25
Published: 2021-12-27

yang tepat dapat bertindak sebagai agen pemberdayaan manajemen pengetahuan, ketidakcocokan gaya kepemimpinan dalam organisasi, dengan prinsip-prinsip penting manajemen pengetahuan, dapat menyebabkan konsekuensi yang tidak menyenangkan untuk perusahaan. Kepemimpinan berbasis pengetahuan dan manajemen pengetahuan yang tepat melalui produksi, pemeliharaan, dan penyimpanan pengetahuan dapat menciptakan landasan perilaku dan budaya untuk inovasi; namun hal ini hanya dapat terjadi dalam lingkungan yang memungkinkan untuk dapat berinovasi dengan cara yang tepat (Ode & Ayavoo, 2020).

Terlepas dari keterbatasan ini, penelitian ini telah memberikan bukti empiris praktis untuk menunjukkan hubungan antara kepemimpinan, praktik manajemen pengetahuan dan kinerja inovasi pada organisasi pemerintahan. Penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan pengetahuan eksplisit dan tacit dapat meningkatkan efektivitas inovasi mereka. Praktik manajemen pengetahuan bersifat multidimensi, penelitian ini hanya berfokus pada dua praktik manajemen pengetahuan; generasi pengetahuan, dan difusi pengetahuan. Ada dimensi lain dari yang belum diuji dan sama-sama berguna dalam menjelaskan inovasi perusahaan. Sebagai saran untuk penelitian masa depan, peneliti lain dapat memeriksa efek dari praktik manajemen pengetahuan lainnya pada inovasi perusahaan di berbagai industri. Inovasi hanya dapat terjadi dalam lingkungan yang memungkinkan untuk dapat berinovasi dengan cara yang tepat (Ode & Ayavoo, 2020) penelitian ini dilakukan pada organisasi Pemerintahan yang hampir tidak memiliki inovasi produk sehingga penelitian selanjutnya dapat meneliti kembali model peningkatan kinerja inovasi pada organisasi yang memiliki budaya inovasi yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimohammadlou, Moslem, and Farzaneh Eslamloo. "Relationship between Total Quality Management, Knowledge Transfer and Knowledge Diffusion in the Academic Settings." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230, no. May (2016): 104–11. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.013>.
- Ayub, Arslan, Masood Ul Hassan, Ibn E Hassan, and Shahjahan Laghari. "Knowledge-Centered Culture and Knowledge-Oriented Leadership as the Key Enablers of Knowledge Creation Process: A Study of Corporate Sector in Pakistan." *Acta Universitatis Danubius* 12, no. 2 (2016): 51–69.

Choi, Dae Soo, and Chang Soo Sung. "How Does Technology Startups Increase Innovative Performance? The Study of Technology Startups on Innovation Focusing on Employment Change in Korea," 2020.

Currie, Graeme, and Dimitrios Spyridonidis. "Sharing Leadership for Diffusion of Innovation in Professionalized Settings." *Human Relations* 72, no. 7 (2019): 1209–33. <https://doi.org/10.1177/0018726718796175>.

Page | 239

Dewangan, Vikas, and Manish Godse. "Towards a Holistic Enterprise Innovation Performance Measurement System." *Technovation* 34, no. 9 (2014): 536–45. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.04.002>.

Donate, Mario J., and Jesús D. Sánchez de Pablo. "The Role of Knowledge-Oriented Leadership in Knowledge Management Practices and Innovation." *Journal of Business Research* 68, no. 2 (2015): 360–70. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>.

Dziallas, Marisa, and Knut Blind. "Innovation Indicators throughout the Innovation Process: An Extensive Literature Analysis." *Technovation* 80–81, no. February 2017 (2019): 3–29. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.005>.

Erkut, Burak, and Tugberk Kaya. "Knowledge Generation for Regional Competitive Advantage." *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM 1* (2017): 310–17.

Fisher, Jonathan R.B., Jensen Montambault, Kyle P. Burford, Trisha Gopalakrishna, Yuta J. Masuda, Sheila M.W. Reddy, Kaitlin Torphy, and Andrea I. Salcedo. "Knowledge Diffusion within a Large Conservation Organization and Beyond." *PLoS ONE* 13, no. 3 (2018): 1–24. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0193716>.

Received: 2021-12-15
Accepted: 2021-12-25
Published: 2021-12-27

Ganea, Victoria, Lilia Oglindă, and Ana Țiganu. "Determination of Company Financing Efficiency Based on Evaluation Indices of Innovation Performance." *Economy Transdisciplinarity Cognition Www.Ugb.Ro/Etc* 18, no. 1 (2015): 151–56.

Grigoriou, K., & Rothaermel, F. T. "Organizing for Knowledge Generation: Internal Knowledge Networks and the Contingent Effect of External Knowledge Sourcing." *Strategic Management Journal* 38, no. 2 (2017): 395–414.

Iqbal, Amjad, Fawad Latif, Frederic Marimon, Umar Farooq Sahibzada, and Saddam

Hussain. "From Knowledge Management to Organizational Performance: Modelling the Mediating Role of Innovation and Intellectual Capital in Higher Education." *Journal of Enterprise Information Management* 32, no. 1 (2019): 36–59. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0083>.

Klarl, Torben. "Knowledge Diffusion and Knowledge Transfer: Two Sides of the Medal." Leibniz Centre for European Economic Research, 2009.

Loon, Mark. "Knowledge Management Practice System: Theorising from an International Meta-Standard." *Journal of Business Research*, 2017, 432–41.

———. "Knowledge Management Practice System: Theorising from an International Meta-Standard." *Journal of Business Research* 94 (2019): 432–41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.022>.

Marques, L. "Sustainable Supply Network Management: A Systematic Literature Review from a Knowledge Perspective." *International Journal of Productivity and Performance Management*. 68, no. 6 (2019): 1164–90.

Masa'deh, R. E., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. "The Impact of Knowledge Management on Job Performance in Higher Education: The Case of the University of Jordan. ,." *Journal of Enterprise Information Management* 30, no. 2 (2017): 244-262.

McIver, Derrick, Stacey Fitzsimmons, and Cynthia Lengnick-Hall. "Integrating Knowledge in Organizations: Examining Performance and Integration Difficulties." *Knowledge Management Research and Practice* 17, no. 1 (2019): 14–23. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538667>.

Mehmood, Khalid, and Amir Hussain. "Knowledge-Oriented Leadership and Innovation: A Mediating Role of Knowledge Creation: A Case of Software Industry." *2017 4th International Conference on Systems and Informatics, ICSAI 2017* 2018-Janua, no. Icsai (2017): 1647–51. <https://doi.org/10.1109/ICSAI.2017.8248548>.

Migueluez, Ernest, and Rosina Moreno. "Networks, Diffusion of Knowledge, and Regional Innovative Performance." *International Regional Science Review* 40, no. 4 (2017): 331–36. <https://doi.org/10.1177/0160017616653447>.

National Research Council. "Capturing Change in Science, Technology, and Innovation: Improving Indicators to Inform Policy." *National Academies Press*, 2014.

Ode, Egena, and Rajenthyan Ayavoo. "The Mediating Role of Knowledge Application in the Relationship between Knowledge Management Practices and Firm Innovation." *Journal of Innovation & Knowledge*, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.002>.

Page | 241

Pinar, Sevcan, Mine Afacan Findıklı, and Ali Mertcan Köse. "The Mediating Roles of Solidarity and Intellectual Capital on the Relationship between Resource Dependency Sub-Dimensions and Innovation Performance." *Procedia Computer Science* 158 (2019): 557–64. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.089>.

Popov, Evgeny, Maxim Vlasov, and Hanusch Horst. "Resource Potential of Knowledge Generation." *Montenegrin Journal of Economics* 12, no. 3 (2016): 101–14. <https://doi.org/10.14254/1800-5845.2016/12-3/7>.

Rupietta, Christian, and Uschi Backes-Gellner. "How Firms' Participation in Apprenticeship Training Fosters Knowledge Diffusion and Innovation." *Journal of Business Economics* 89, no. 5 (2019): 569–97. <https://doi.org/10.1007/s11573-018-0924-6>.

Sadeghi, Abdolreza, and Fereshteh Mostafavi Rad. "The Role of Knowledge-Oriented Leadership in Knowledge Management and Innovation." *Management Science Letters* 8, no. 3 (2018): 151–60. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.1.003>.

Received: 2021-12-15
Accepted: 2021-12-25
Published: 2021-12-27

Sarkar, RA.; Mahmoud RM .; & Mohsen A. "Investigate the Role of Knowledge Oriented Leadership in Innovation and Knowledge Management." *International Business Management* 10, no. 11 (2016): 2143–49.

Segarra-Ciprés, Mercedes, Ana B. Escrig-Tena, and Beatriz García-Juan. "The Link between Quality Management and Innovation Performance: A Content Analysis of Survey-Based Research." *Total Quality Management and Business Excellence* 3363, no. November (2017): 1–22. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1401460>.

Shamim, S. and Cang, S. and Yu, H. "Impact of Knowledge Oriented Leadership on Knowledge Management Behaviour through Employee Work Attitudes," 2017,

294–306.

- Shujahat, Muhammad, Maria José Sousa, Saddam Hussain, Faisal Nawaz, Minhong Wang, and Muhammad Umer. "Translating the Impact of Knowledge Management Processes into Knowledge-Based Innovation: The Neglected and Mediating Role of Knowledge-Worker Productivity." *Journal of Business Research* 94, no. November 2017 (2019): 442–50. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.001>.
- Storck, J., & Hill, P. A. *Knowledge Diffusion through "Strategic Communities"*. Knowledge and communities, 2000.
- Suh, Youngkyo. "Knowledge Network of Toyota: Creation, Diffusion, and Standardization of Knowledge." *Annals of Business Administrative Science* 16, no. 2 (2017): 91–102. <https://doi.org/10.7880/abas.0170126a>.
- Sun, Wenqi, Yuanjun Zhao, and Lu Sun. "Big Data Analytics for Venture Capital Application : Towards Innovation Performance Improvement." *International Journal of Information Management*, no. November (2018): 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.11.017>.
- Tajeddini, Kayhan, and Emma Martin. "The Importance of Human-Related Factors on Service Innovation and Performance." *International Journal of Hospitality Management* 85, no. April 2019 (2020): 102431. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102431>.
- Yang, Yan, Tianliang Hu, Yingxin Ye, Wenbin Gao, and Chengrui Zhang. "A Knowledge Generation Mechanism of Machining Process Planning Using Cloud Technology." *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing* 10, no. 3 (2019): 1081–92. <https://doi.org/10.1007/s12652-018-0779-2>.
- Zizlavsky, Ondrej. "Innovation Performance Measurement: Research into Czech Business Practice." *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja* 29, no. 1 (2016): 816–38. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1235983>.