Indonesian Journal of Digital Business

Journal homepage: https://ejournal.upi.edu/index.php/IJDB

Pengaruh Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan melalui Iklim Inovasi, Perilaku Kerja Inovasi, dan Inovasi Organisasi

Dzakwan Rizky Arya Fadhilah[1], Soepatini[2]*

Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia
Correspondence: E-mail: b100220352@student.ums.ac.id[1], soepatini@ums.ac.id[2]

A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui iklim inovasi, perilaku kerja inovatif, dan inovasi organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 210 pegawai sektor ritel dan jasa lainnya di Kabupaten Wonogiri yang dipilih melalui *purposive sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert lima poin dan dianalisis dengan *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* (SEM-PLS) melalui SPSS dan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa delapan dari sembilan hipotesis diterima. Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan, sedangkan kepemimpinan berorientasi pengetahuan menunjukkan pengaruh langsung negatif dan signifikan. Iklim inovasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif, yang selanjutnya mendorong inovasi organisasi. Inovasi organisasi terbukti meningkatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan pengembangan sumber daya manusia juga signifikan melalui komponen inovasi. Temuan ini menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi karyawan dan penerapan inovasi untuk memperkuat daya saing usaha.

© 2026 Kantor Jurnal dan Publikasi UPI

A R T I C L E I N F O

Article History:
Submitted/Received 01 November 2026
First Revised 09 November 2026
Accepted 10 November 2026
First Available online 11 November 2026
Publication Date 11 November 2026

Keyword:
Iklim Inovasi; Inovasi Organisasi; Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan; Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan; Pengembangan Sumber Daya Manusia.

1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan arah, tujuan, dan keberhasilan organisasi. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas memberikan instruksi, tetapi juga memotivasi karyawan, membangun komunikasi, dan mengambil keputusan strategis. Badeni (2014) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan, proses, atau seni memengaruhi individu maupun kelompok agar bersedia mencapai tujuan bersama. Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), keunggulan kompetitif dapat tercipta apabila organisasi memiliki sumber daya yang memenuhi kriteria *Valuable, Rare, Inimitable,* dan *Organized* (VRIO) (Barney, 1991). Pengembangan konsep tersebut melalui *Knowledge-Based View* (KBV) menempatkan pengetahuan sebagai sumber daya strategis yang menentukan kinerja perusahaan (Grant, 1996). Namun, pengetahuan tidak cukup hanya dimiliki, melainkan perlu dikelola dan dikonversi menjadi keunggulan organisasi melalui kepemimpinan yang tepat (Donate & de Pablo, 2015). Kepemimpinan berorientasi pengetahuan berperan dalam mendorong pembelajaran, penciptaan, penyimpanan, dan penyebaran pengetahuan serta menstimulasi kemampuan intelektual karyawan (Donate & de Pablo, 2015; Vital & Vital, 2015). Hermastho (2021) juga menunjukkan pentingnya peran kepemimpinan tersebut dalam mendukung penciptaan dan pertukaran pengetahuan untuk memperkuat keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Selain kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur strategis dalam membangun daya saing organisasi. Garavan (2007) menjelaskan bahwa *Strategic Human Resource Development* (SHRD) mengintegrasikan pelatihan, pembelajaran organisasi, dan pengembangan kompetensi dengan tujuan bisnis jangka panjang. Sejalan dengan itu, Ulrich (1997) menempatkan fungsi SDM sebagai mitra strategis dan agen perubahan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan talenta serta penguatan kapabilitas karyawan. Pengembangan kompetensi yang berkelanjutan dapat meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dan menjalankan agenda inovasi. Keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) menjadi sasaran penting karena memungkinkan perusahaan mempertahankan posisi bersaing dalam jangka panjang melalui sumber daya dan kapabilitas yang sulit ditiru pesaing (Porter, 1985). Manzoor et al. (2023) menemukan bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan dapat mendorong inovasi dan kinerja tim yang mendukung daya saing organisasi. Meskipun demikian, pengaruh kepemimpinan dan pengembangan SDM terhadap keunggulan kompetitif tidak selalu berlangsung secara langsung, melainkan dapat melibatkan mekanisme inovasi sebagai penghubung.

Inovasi organisasi merupakan salah satu mekanisme yang memungkinkan pengetahuan dan kompetensi karyawan diwujudkan menjadi pembaruan yang bernilai bagi perusahaan. Damanpour (1991) menjelaskan inovasi organisasi sebagai penerapan gagasan, produk, proses, atau perilaku baru, sedangkan Wang dan Ahmed (2004) menempatkan inovasi sebagai kapabilitas multidimensi yang mencakup pembaruan produk, proses, dan aspek organisasi lainnya. Putri dan Sulastri (2025) menyimpulkan bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan pengembangan SDM dapat memperkuat inovasi organisasi, yang selanjutnya menjadi fondasi keunggulan kompetitif berkelanjutan. Keberhasilan inovasi organisasi turut dipengaruhi oleh iklim inovasi, yaitu kondisi lingkungan kerja yang mendorong kreativitas, kolaborasi, dan keberanian dalam menguji gagasan baru. Sarros et al. (2008) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang suportif berperan dalam membentuk iklim inovasi. Lingkungan yang mendukung tersebut

dapat mendorong karyawan mengemukakan gagasan dan mengembangkan solusi tanpa kekhawatiran berlebihan terhadap kegagalan, sehingga organisasi memiliki kondisi yang lebih kondusif untuk melakukan pembaruan.

Iklim inovasi selanjutnya berkaitan dengan perilaku kerja inovatif, yakni tindakan individu dalam menghasilkan, memperkenalkan, dan menerapkan gagasan atau metode baru yang memberikan nilai tambah bagi organisasi. Shanker et al. (2017) menegaskan bahwa perilaku kerja inovatif berperan sebagai penghubung antara lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan hasil organisasi. Dengan demikian, iklim inovasi tidak secara otomatis menghasilkan keunggulan kompetitif apabila karyawan belum mampu menerjemahkan dukungan lingkungan menjadi tindakan inovatif dan pembaruan organisasi. Rangkaian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan pengembangan SDM berpotensi meningkatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui pembentukan iklim inovasi, penguatan perilaku kerja inovatif, dan realisasi inovasi organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan iklim inovasi, perilaku kerja inovatif, dan inovasi organisasi sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan mekanisme hubungan antara kepemimpinan berorientasi pengetahuan serta pengembangan SDM dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

1.1. Tinjauan Pustaka

Grand Theory: Resource-Based View (RBV) dan Knowledge-Based View (KBV)

Resource-Based View (RBV) yang dikemukakan Barney (1991) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan bersumber dari sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan didukung oleh organisasi (VRIO). Perspektif ini dikembangkan melalui Knowledge-Based View (KBV) yang menempatkan pengetahuan, baik eksplisit (explicit knowledge) maupun tersirat (tacit knowledge), sebagai aset strategis yang sulit direplikasi oleh pesaing. Dalam konteks penelitian ini, kapabilitas kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, serta kemampuan organisasi dalam menciptakan, membagikan (knowledge sharing), dan menerapkan pengetahuan menjadi elemen penting dalam mendorong inovasi dan membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan (Barney, 1991; Grant, 1996).

Konsep Kepemimpinan, Pengembangan SDM, Inovasi Organisasi, dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Kepemimpinan berorientasi pengetahuan (Knowledge-Oriented Leadership/KOL) merupakan gaya kepemimpinan yang menggabungkan pendekatan transformasional dan transaksional dalam mengelola pengetahuan guna mendorong inovasi dan daya saing organisasi. Donate dan de Pablo (2015) menjelaskan bahwa KOL tercermin melalui dorongan berbagi pengetahuan, keterlibatan pemimpin, penyediaan waktu dan ruang untuk belajar serta berinovasi, pembagian visi, dukungan penghargaan, dan penciptaan kenyamanan psikologis bagi karyawan dalam menyampaikan gagasan. Sementara itu, Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategis (Strategic Human Resource Development/SHRD) merupakan pendekatan proaktif yang menyelaraskan pelatihan, pengembangan karier, dan pembelajaran organisasi dengan visi serta strategi bisnis jangka panjang (Garavan, 2007). Ulrich (1997) mengemukakan empat peran utama fungsi SDM, yaitu Strategic Partner, Change Agent, Administrative Expert, dan Employee Champion. Selain itu, Suthammanon dan Boonsong (2016) menekankan sembilan atribut pengembangan SDM yang mencakup pemahaman bisnis dan industri, analisis biaya-manfaat, pendelegasian, pemahaman perilaku

dan pengembangan organisasi, manajemen proyek, pencatatan, serta keterampilan pelatihan dan pengembangan.

Inovasi organisasi (Organizational Innovation) merupakan penerapan gagasan, produk, proses, teknologi, sistem administrasi, atau perilaku baru untuk menciptakan nilai dan meningkatkan daya saing perusahaan (Damanpour, 1991). Wang dan Ahmed (2004) mengelompokkan inovasi organisasi ke dalam inovasi produk, proses, dan perilaku, sedangkan Kising'u dkk. (2016) menyoroti inovasi administrasi, produk, dan proses. Penerapan inovasi tersebut berkaitan dengan upaya perusahaan meningkatkan efisiensi, memenuhi kebutuhan pelanggan, serta menyesuaikan diri terhadap perubahan pasar. Hal ini sejalan dengan konsep Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (Sustainable Competitive Advantage/SCA), yaitu kemampuan perusahaan mempertahankan keunggulan melalui penciptaan nilai yang sulit ditiru pesaing. Barney (1991) menjelaskan bahwa keunggulan tersebut ditopang oleh empat aspek, yakni nilai (value), kelangkaan (rarity), ketidakmampuan ditiru (inimitability), dan pengorganisasian (organization). Selanjutnya, Kuncoro dan Suriani (2018) menegaskan bahwa inovasi produk dan strategi penggerak pasar (market driving) berperan dalam memperkuat posisi perusahaan, memenuhi kebutuhan konsumen, serta mempertahankan daya saing dalam jangka panjang. Dengan demikian, kepemimpinan berbasis pengetahuan, pengembangan SDM, dan inovasi organisasi menjadi unsur strategis dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan berorientasi pengetahuan mendorong bawahan untuk terbuka berbagi keahlian dan pengalaman kerja, sehingga organisasi memiliki cadangan pengetahuan yang relatif sulit ditiru pesaing. Donate dan de Pablo (2015) menjelaskan bahwa pemimpin dengan orientasi semacam ini berfungsi sebagai fasilitator utama pengelolaan aset pengetahuan perusahaan, mulai dari penciptaan sampai penyebarannya. Pandangan Knowledge-Based View turut memperkuat argumen tersebut, pengetahuan dianggap sebagai sumber daya paling strategis dibanding aset fisik yang mudah dibeli atau ditiru (Grant, 1996). Manzoor dkk. (2023) melaporkan arah yang sama pada institusi pendidikan tinggi, bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan mendorong penguasaan aset pengetahuan sehingga inovasi bergerak lebih cepat dan kinerja kompetitif organisasi lebih mudah dipertahankan. Ketika pemanfaatan pengetahuan diarahkan secara efektif oleh pemimpin, peluang perusahaan mempertahankan posisi unggul di pasar dalam jangka panjang menjadi lebih besar.

H_1 : Kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Fungsi pengembangan SDM yang bersifat strategis membekali karyawan dengan kompetensi yang selaras dengan tuntutan bisnis, bukan sekadar pelatihan teknis rutin semata. Peran ini oleh Ulrich (1997) disebut sebagai mitra strategis, yaitu penyelarasan kapabilitas SDM dengan arah jangka panjang perusahaan. Pada perusahaan sektor industri, Putri dan Sulastri (2025) menemukan bahwa pengembangan SDM secara signifikan memperkuat inovasi organisasi, yang selanjutnya menjadi fondasi keunggulan kompetitif berkelanjutan. Kompetensi yang terus diasah membuat organisasi memiliki modal manusia yang lebih adaptif terhadap perubahan pasar, kondisi yang menurut Garavan (2007) menjadi fondasi penting bagi keunggulan yang tidak mudah ditiru kompetitor.

H_2 : Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Gaya kepemimpinan yang terbuka terhadap gagasan baru turut membentuk suasana kerja yang kondusif bagi eksperimen dan pembelajaran. Sarros dkk. (2008) menemukan kepemimpinan transformasional sebagai salah satu penentu utama terbentuknya iklim inovasi di dalam organisasi, terutama saat pemimpin memberikan stimulasi intelektual kepada bawahannya. Hermastho (2021) menambahkan bahwa pemimpin berorientasi pengetahuan memfasilitasi penyebaran dan penciptaan pengetahuan, yang pada akhirnya mendorong kinerja inovasi. Pemimpin yang berorientasi pengetahuan, dengan demikian, diduga berperan serupa dalam membangun kondisi psikologis yang mendukung munculnya iklim tersebut.

H_3 : Kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh positif terhadap iklim inovasi.

Program pengembangan SDM yang terarah, semisal pelatihan berbasis kreativitas dan manajemen talenta, ikut membentuk kondisi psikologis yang mendukung munculnya gagasan baru di tempat kerja. Ketersediaan waktu, ruang, dan dukungan manajemen atas aktivitas belajar, sebagaimana disebutkan Donate dan de Pablo (2015), menjadi elemen yang biasanya melekat pada program pengembangan SDM yang matang. Elemen tersebut pada gilirannya membentuk iklim yang mendorong karyawan berani mencoba hal baru. Tinjauan meta-analisis Putri dan Sulastri (2025) juga mendapati pengembangan SDM berkontribusi nyata terhadap penguatan inovasi organisasi, indikasi bahwa program pengembangan ikut membentuk lingkungan yang ramah terhadap pembaruan.

H_4 : Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap iklim inovasi.

Iklim yang mendukung eksperimen membuat karyawan merasa lebih aman mengemukakan ide tanpa takut menghadapi kegagalan. Kondisi psikologis semacam ini, menurut Sarros dkk. (2008), menjadi prasyarat bagi lahirnya perilaku proaktif karyawan dalam menciptakan dan menerapkan gagasan baru. Semakin kondusif iklim inovasi yang dirasakan, semakin besar pula kecenderungan karyawan menunjukkan perilaku kerja yang inovasi.

H_5 : Iklim inovasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovasi.

Perilaku kerja inovasi, yaitu kesediaan individu menciptakan, memperkenalkan, dan menerapkan gagasan baru, cenderung bermuara pada pembaruan yang lebih luas di tingkat organisasi, sebuah proses yang oleh Damanpour (1991) dijelaskan sebagai adopsi ide, produk, proses, atau perilaku baru yang belum pernah diterapkan sebelumnya. Perilaku inovasi berperan sebagai jembatan penting antara kondisi kerja yang mendukung dan hasil inovasi yang nyata (Shanker dkk., 2017).

H_6 : Perilaku kerja inovasi berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi.

Pembaruan pada produk, proses, maupun perilaku organisasi menjadi senjata bagi perusahaan untuk mendiversifikasi diri dari pesaing dan mempertahankan posisi pasar dalam jangka panjang. Kuncoro dan Suriani (2018) menyimpulkan, semakin tinggi tingkat inovasi produk yang dihasilkan, semakin kuat pula posisi keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan perusahaan di pasar. Putri dan Sulastri (2025) maupun Manzoor dkk. (2023) sama-sama menempatkan inovasi sebagai penopang keunggulan kompetitif berkelanjutan, masing-masing pada sektor industri dan institusi pendidikan tinggi. Inovasi organisasi, dengan demikian, diposisikan sebagai penggerak langsung menuju keunggulan kompetitif berkelanjutan.

H_7 : Inovasi organisasi berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak selalu muncul sebagai efek langsung. Ada rangkaian komponen inovasi yang diduga berperan di tengahnya, yaitu iklim inovasi, perilaku kerja inovasi, dan inovasi organisasi. Pimpinan yang aktif mengelola serta membagikan pengetahuan biasanya lebih dulu membentuk suasana kerja yang terbuka pada gagasan baru. Suasana semacam itu membuat karyawan lebih berani mengusulkan dan mencoba ide dalam pekerjaan sehari-hari, yang tampak sebagai perilaku kerja inovasi. Kalau perilaku tersebut terus menumpuk, hasilnya terlihat di tingkat organisasi berupa produk, proses, atau cara kerja yang baru. Putri dan Sulastri (2025) memperlihatkan bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan memperkuat inovasi organisasi, dan inovasi inilah yang kemudian menjadi fondasi utama keunggulan kompetitif berkelanjutan pada perusahaan sektor industri. Pola yang relatif sama dilaporkan Manzoor dkk. (2023), bahwa kepemimpinan jenis ini mempercepat inovasi lewat penguasaan pengetahuan tim sebelum akhirnya berdampak pada performa kompetitif organisasi. Hermastho (2021) turut menunjukkan bahwa penyebaran dan penciptaan pengetahuan di bawah arahan pemimpin menjadi jalan menuju keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dari alur itu, pengaruh kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan diduga tetap signifikan ketika disalurkan melalui masing-masing komponen inovasi, baik secara terpisah maupun berurutan.

H_8 : Kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui komponen inovasi (iklim inovasi, perilaku kerja inovasi dan inovasi organisasi).

Program pengembangan SDM juga diduga tidak bekerja langsung terhadap keunggulan kompetitif. Pelatihan dan peningkatan kompetensi lebih dulu mengubah cara karyawan bekerja dan cara organisasi menyikapi pembaruan, baru setelah itu terasa pada posisi bersaing. Konfigurasi SDM yang berorientasi pengembangan, menurut temuan Chang dkk. (2021), berhubungan positif dengan perilaku kerja inovasi, sebagian lewat modal manusia yang unik. Modal semacam ini sulit ditiru perusahaan lain, sehingga membuka peluang keunggulan bersaing yang bertahan lama. Searah dengan itu, praktik SDM terbukti mendorong perilaku kerja inovasi lewat dukungan organisasi, berbagi pengetahuan, dan kreativitas karyawan (Jishnu & Hareendrakumar, 2024). Dukungan organisasi dan budaya berbagi tersebut dapat dipandang sejalan dengan gagasan iklim inovasi. Putri dan Sulastri (2025) mencatat pola yang sejalan, yaitu pengembangan SDM memperkuat inovasi organisasi dan inovasi itu menjadi fondasi keunggulan kompetitif berkelanjutan. Jalurnya kemudian bisa dibaca begini: pengembangan SDM membangun iklim yang mendukung pembaruan, iklim itu memicu perilaku kerja inovasi, perilaku tersebut terakumulasi menjadi inovasi organisasi, dan inovasi organisasi menopang keunggulan bersaing yang sulit disamai kompetitor. Investasi pada SDM pun diduga baru bermuara pada keunggulan kompetitif berkelanjutan setelah melewati komponen inovasi ini.

H_9 : Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui komponen inovasi (iklim inovasi, perilaku kerja inovasi dan inovasi organisasi).

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antarvariabel melalui analisis statistik (Sugiyono, 2015). Populasi penelitian mencakup pegawai sektor industri ritel dan jasa lainnya di Kabupaten Wonogiri, dengan sampel sekurang-kurangnya 210

responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Kriteria responden meliputi pegawai berusia 17–56 tahun dengan masa kerja minimal satu tahun. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima tingkat. Variabel penelitian terdiri atas Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan sebagai variabel dependen, Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai variabel independen, serta Iklim Inovasi, Perilaku Kerja Inovatif, dan Inovasi Organisasi sebagai variabel mediasi. Setiap variabel diukur berdasarkan indikator yang mencerminkan kemampuan kepemimpinan dalam berbagi pengetahuan, pengembangan kompetensi karyawan, dukungan terhadap inovasi, perilaku inovatif, pembaruan produk dan proses kerja, serta kemampuan perusahaan mempertahankan keunggulan bersaing. Analisis data dilakukan menggunakan SPSS dan SmartPLS 4.0 melalui metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS), yang mencakup pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, evaluasi model pengukuran dan struktural, pengujian multikolinearitas, serta analisis koefisien determinasi, ukuran efek, dan relevansi prediktif. Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel, termasuk peran mediasi ketiga variabel tersebut dalam hubungan antara kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Analisis data dilakukan untuk mengolah dan menginterpretasikan hasil penelitian melalui analisis deskriptif responden, pengujian instrumen, dan evaluasi model struktural. Analisis deskriptif bertujuan menggambarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, jabatan, dan bidang usaha, sedangkan pengujian instrumen digunakan untuk memastikan validitas dan reliabilitas indikator. Selanjutnya, evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan dan memprediksi hubungan antarvariabel penelitian. Karakteristik responden dalam penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan jenis kelamin, usia, jabatan, dan bidang usaha. Adapun distribusi karakteristik responden berdasarkan hasil pengumpulan data disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	62	29,5
Perempuan	148	70,5
Total	210	100,0
Usia		
< 25 tahun	30	14,3
25 - 34 tahun	87	41,4
35 - 44 tahun	49	23,3
45 - 54 tahun	36	17,1
>= 55 tahun	8	3,8
Total	210	100,0
Jabatan		
Lainnya	60	28,6
Manajer	3	1,4

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Owner	1	0,5
Pimpinan	5	2,4
Staf	121	57,6
Supervisor	20	9,5
Total	210	100,0
Bidang Usaha		
Lainnya	73	34,8
Perbankan	21	10,0
Ritel	116	55,2
Total	210	100,0

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 1, penelitian ini melibatkan 210 responden yang didominasi perempuan sebanyak 148 orang (70,5%), kelompok usia 25–34 tahun sebanyak 87 orang (41,4%), jabatan staf sebanyak 121 orang (57,6%), serta bidang usaha ritel sebanyak 116 orang (55,2%). Sementara itu, responden lainnya tersebar pada berbagai kelompok usia, jabatan, dan bidang usaha, sehingga karakteristik sampel mencerminkan keberagaman latar belakang responden di sektor ritel dan jasa.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur konstruk secara tepat dan konsisten. Evaluasi validitas konvergen dilakukan berdasarkan nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE), sedangkan reliabilitas dinilai menggunakan Cronbach's alpha, composite reliability rho_a, dan composite reliability rho_c. Kriteria yang digunakan mengacu pada nilai loading factor yang umumnya lebih besar dari 0,70, AVE di atas 0,50, serta nilai reliabilitas di atas 0,70 (Hair et al., 2022). Hasil pengujian validitas dan reliabilitas disajikan pada tabel 2 berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel/Konstruk	Indikator	Loading Factor	AVE	CA	CR (ρa)	CR (ρc)
Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan	KBP1	0,816	0,769	0,939	0,940	0,952
	KBP2	0,913				
	KBP3	0,902				
	KBP4	0,916				
	KBP5	0,863				
	KBP6	0,846				
Pengembangan SDM	SDM1	0,847	0,690	0,925	0,928	0,940
	SDM2	0,826				
	SDM3	0,802				
	SDM4	0,793				
	SDM5	0,867				
	SDM6	0,836				
	SDM7	0,840				
Iklim Inovasi	II1	0,747	0,630	0,925	0,930	0,938
	II2	0,796				
	II3	0,808				
	II4	0,599				
	II5	0,876				
	II6	0,822				
	II7	0,829				
	II8	0,812				

	II9	0,821				
	PKI1	0,716	0,593	0,901	0,904	0,921
	PKI2	0,766				
	PKI3	0,789				
Perilaku Kerja Inovatif	PKI4	0,819				
	PKI5	0,702				
	PKI6	0,792				
	PKI7	0,849				
	PKI8	0,713				
	IO1	0,811	0,716	0,920	0,923	0,938
	IO2	0,903				
Inovasi Organisasi	IO3	0,846				
	IO4	0,837				
	IO5	0,869				
	IO6	0,808				
	KKB1	0,832	0,678	0,905	0,907	0,926
	KKB2	0,792				
Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan	KKB3	0,794				
	KKB4	0,853				
	KKB5	0,852				
	KKB6	0,814				

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 2, seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50 dan seluruh indikator memiliki loading factor di atas 0,70, kecuali II4 sebesar 0,599. Indikator II4 masih dapat dipertimbangkan untuk dipertahankan karena AVE konstruk Iklim Inovasi sebesar 0,630 telah memenuhi kriteria validitas konvergen, dengan tetap memperhatikan relevansi teoritis indikator tersebut. Seluruh konstruk juga memiliki nilai Cronbach's alpha, composite reliability (ρa), dan composite reliability (ρc) di atas 0,70, yang menunjukkan konsistensi internal yang baik. Namun, nilai ρc pada Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan sebesar 0,952 sedikit melebihi 0,95 dan perlu dicermati sebagai kemungkinan adanya kemiripan antarindikator. Secara keseluruhan, hasil pengujian mendukung terpenuhinya validitas konvergen dan reliabilitas instrumen penelitian. Hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker disajikan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Fornell-Larcker

	Iklim Inovasi	Inovasi Organisasi	KBP	Keunggulan KB	Perilaku Inovasi	SDM
Iklim Inovasi	0,794					
Inovasi Organisasi	0,664	0,846				
KBP	0,769	0,588	0,877			
Keunggulan KB	0,672	0,809	0,546	0,823		
Perilaku Inovasi	0,837	0,825	0,677	0,749	0,770	
SDM	0,747	0,632	0,731	0,691	0,753	0,830

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Hasil uji kriteria Fornell–Larcker menunjukkan bahwa sebagian besar konstruk memiliki nilai akar kuadrat AVE pada diagonal yang lebih tinggi daripada korelasinya dengan konstruk lain. Namun, kriteria ini belum terpenuhi pada Perilaku Inovasi karena korelasinya dengan Iklim Inovasi (0,837) dan Inovasi Organisasi (0,825) melebihi akar kuadrat AVE-nya sebesar 0,770. Temuan tersebut mengindikasikan adanya tumpang tindih antarkonstruk yang perlu

diperhatikan, mengingat ketiganya berkaitan dalam rangkaian proses inovasi organisasi. Oleh karena itu, validitas diskriminan perlu dievaluasi lebih lanjut dengan mempertimbangkan hasil cross loading dan HTMT pada Tabel 4 dan Tabel 5.

Tabel 4. Cross Loading

	Iklim Inovasi	Inovasi Organisasi	KBP	Keunggulan KB	Perilaku Inovasi	SDM
II1	0,747	0,564	0,667	0,559	0,618	0,677
II2	0,796	0,615	0,633	0,529	0,674	0,558
II3	0,808	0,555	0,588	0,513	0,709	0,617
II4	0,599	0,408	0,415	0,416	0,518	0,333
II5	0,876	0,550	0,663	0,570	0,696	0,643
II6	0,822	0,459	0,602	0,471	0,652	0,570
II7	0,829	0,525	0,627	0,510	0,688	0,600
II8	0,812	0,514	0,619	0,554	0,692	0,599
II9	0,821	0,532	0,636	0,645	0,706	0,671
IO1	0,489	0,811	0,389	0,552	0,652	0,433
IO2	0,641	0,903	0,565	0,683	0,801	0,570
IO3	0,591	0,846	0,505	0,599	0,710	0,476
IO4	0,550	0,837	0,474	0,722	0,676	0,581
IO5	0,506	0,869	0,520	0,763	0,695	0,572
IO6	0,587	0,808	0,515	0,763	0,648	0,561
KBP1	0,660	0,543	0,816	0,488	0,564	0,594
KBP2	0,674	0,526	0,913	0,498	0,585	0,671
KBP3	0,672	0,524	0,902	0,485	0,623	0,668
KBP4	0,679	0,499	0,916	0,488	0,612	0,685
KBP5	0,707	0,489	0,863	0,434	0,631	0,612
KBP6	0,649	0,511	0,846	0,479	0,543	0,612
KKB1	0,498	0,790	0,470	0,832	0,666	0,527
KKB2	0,494	0,740	0,415	0,792	0,644	0,523
KKB3	0,534	0,600	0,368	0,794	0,577	0,553
KKB4	0,608	0,626	0,460	0,853	0,646	0,637
KKB5	0,623	0,651	0,502	0,852	0,602	0,622
KKB6	0,567	0,561	0,480	0,814	0,550	0,551
PKI1	0,722	0,465	0,598	0,465	0,716	0,544
PKI2	0,760	0,528	0,586	0,528	0,766	0,682
PKI3	0,667	0,557	0,460	0,514	0,789	0,691
PKI4	0,757	0,604	0,576	0,587	0,819	0,733
PKI5	0,516	0,663	0,423	0,517	0,702	0,384
PKI6	0,564	0,737	0,543	0,627	0,792	0,498
PKI7	0,640	0,750	0,537	0,684	0,849	0,577
PKI8	0,537	0,743	0,450	0,658	0,713	0,511
SDM1	0,555	0,499	0,551	0,554	0,588	0,847
SDM2	0,677	0,558	0,683	0,569	0,677	0,826
SDM3	0,586	0,471	0,559	0,484	0,587	0,802
SDM4	0,534	0,433	0,480	0,484	0,546	0,793
SDM5	0,620	0,536	0,643	0,621	0,648	0,867
SDM6	0,674	0,540	0,620	0,612	0,631	0,836
SDM7	0,669	0,610	0,677	0,660	0,677	0,840

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4, sebanyak 40 dari 42 indikator memiliki loading tertinggi pada konstruk masing-masing, sedangkan PKI1 dan PKI8 menunjukkan penyimpangan dengan

loading yang sedikit lebih tinggi pada konstruk lain. Kedua indikator tetap dipertahankan dengan mempertimbangkan selisih yang relatif kecil dan keterkaitan antarkonstruk. Selanjutnya, validitas diskriminan dievaluasi melalui rasio heterotrait-monotrait (HTMT), dengan nilai di bawah 0,90 untuk konstruk yang berdekatan secara konseptual dan di bawah 0,85 untuk konstruk yang lebih berbeda, serta batas atas interval kepercayaan 97,5% hasil bootstrapping tidak mencapai 1 (Hair et al., 2022). Hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan metode Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) untuk mengetahui tingkat perbedaan antar konstruk dalam model penelitian disajikan pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
InovasiOrganisasi <-> IklimInovasi	0,718	0,718	0,594	0,819
KBP <-> IklimInovasi	0,822	0,821	0,758	0,875
KBP <-> InovasiOrganisasi	0,629	0,629	0,516	0,720
KeunggulanKB <-> IklimInovasi	0,734	0,734	0,605	0,842
KeunggulanKB <-> InovasiOrganisasi	0,876	0,875	0,811	0,931
KeunggulanKB <-> KBP	0,592	0,591	0,489	0,677
PerilakuInovasi <-> IklimInovasi	0,920	0,919	0,864	0,965
PerilakuInovasi <-> InovasiOrganisasi	0,901	0,901	0,849	0,947
PerilakuInovasi <-> KBP	0,737	0,736	0,656	0,803
PerilakuInovasi <-> KeunggulanKB	0,822	0,823	0,685	0,934
SDM <-> IklimInovasi	0,796	0,794	0,692	0,880
SDM <-> InovasiOrganisasi	0,676	0,676	0,593	0,750
SDM <-> KBP	0,777	0,776	0,682	0,852
SDM <-> KeunggulanKB	0,750	0,749	0,679	0,815
SDM <-> PerilakuInovasi	0,819	0,819	0,733	0,889

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 5, seluruh pasangan konstruk memiliki batas atas interval kepercayaan 97,5% di bawah 1, tetapi dua pasangan memiliki nilai HTMT di atas 0,90, yaitu Perilaku Inovasi dengan Iklim Inovasi (0,920) dan Inovasi Organisasi (0,901). Hasil ini konsisten dengan pengujian Fornell–Larcker dan cross loading, yang menunjukkan adanya kedekatan antarkonstruk tersebut. Dengan demikian, validitas diskriminan secara umum terpenuhi, tetapi hasil yang melibatkan Perilaku Inovasi perlu diinterpretasikan secara hati-hati.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi yang terlalu tinggi antarvariabel prediktor dalam model. Keberadaan multikolinearitas perlu diperhatikan karena dapat memengaruhi estimasi hubungan antarvariabel dalam model struktural. Dalam penelitian ini, multikolinearitas dievaluasi melalui nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), dengan nilai di bawah 5 dianggap tidak menimbulkan masalah kolinearitas yang serius (Hair et al., 2022). Hasil pengujian multikolinearitas untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi antarvariabel independen disajikan pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Uji Multikolinearitas

Variabel	VIF
IklimInovasi -> KeunggulanKB	4,621
IklimInovasi -> PerilakuInovasi	2,979
InovasiOrganisasi -> KeunggulanKB	3,210

KBP -> IklimInovasi	2,147
KBP -> InovasiOrganisasi	2,333
KBP -> KeunggulanKB	2,872
KBP -> PerilakuInovasi	2,828
PerilakuInovasi -> InovasiOrganisasi	2,508
PerilakuInovasi -> KeunggulanKB	6,297
SDM -> IklimInovasi	2,147
SDM -> InovasiOrganisasi	2,916
SDM -> KeunggulanKB	2,962
SDM -> PerilakuInovasi	2,617

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 6, nilai VIF berkisar antara 2,147–6,297, dengan 12 dari 13 jalur berada di bawah batas 5. Satu jalur yang melampaui batas tersebut adalah Perilaku Inovasi terhadap Keunggulan Kompetitif (6,297), yang mengindikasikan potensi multikolinearitas. Kondisi ini sejalan dengan tingginya korelasi antarkonstruk inovasi, sehingga koefisien jalur tersebut perlu diinterpretasikan secara hati-hati. Meskipun demikian, model struktural tetap dapat dilanjutkan dengan mempertimbangkan temuan tersebut.

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Model structural pada PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2, f^2 dan nilai Q^2 predict pada tabel 7, 8, dan 9 berikut ini.

Tabel 7. R^2 dan Adjusted R^2

Variabel	R-square	R-square adjusted
Iklim Inovasi	0,664	0,661
Inovasi Organisasi	0,682	0,678
Keunggulan KB	0,720	0,713
Perilaku Inovasi	0,738	0,734

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 7, nilai R-square berkisar antara 0,664–0,738, yang menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 66,4% variasi Iklim Inovasi, 68,2% Inovasi Organisasi, 72,0% Keunggulan Kompetitif, dan 73,8% Perilaku Inovasi. Perilaku Inovasi memiliki daya jelas tertinggi, sedangkan selisih R-square dan adjusted R-square relatif kecil, yakni maksimal 0,007. Mengacu pada Hair et al. (2022), seluruh konstruk endogen tergolong moderat, dengan Perilaku Inovasi dan Keunggulan Kompetitif mendekati kategori kuat.

Tabel 8. f^2

Variabel	f-square
Iklim Inovasi -> Keunggulan KB	0,028
Iklim Inovasi -> Perilaku Inovasi	0,520
Inovasi Organisasi -> Keunggulan KB	0,423
KBP -> Iklim Inovasi	0,317
KBP -> Inovasi Organisasi	0,004
KBP -> Keunggulan KB	0,031
KBP -> Perilaku Inovasi	0,001
Perilaku Inovasi -> Inovasi Organisasi	0,781
Perilaku Inovasi -> Keunggulan KB	0,001
SDM -> Iklim Inovasi	0,219
SDM -> Inovasi Organisasi	0,000

SDM -> Keunggulan KB	0,112
SDM -> Perilaku Inovasi	0,132

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Mengacu pada Hair et al. (2022), nilai f-square sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35 menunjukkan efek kecil, sedang, dan besar. Berdasarkan Tabel 8, efek besar ditemukan pada Perilaku Inovasi terhadap Inovasi Organisasi (0,781), Iklim Inovasi terhadap Perilaku Inovasi (0,520), dan Inovasi Organisasi terhadap Keunggulan Kompetitif (0,423). Sementara itu, beberapa jalur memiliki efek kecil, sedangkan jalur lainnya berada di bawah 0,02 sehingga kontribusinya relatif dapat diabaikan. Temuan ini menunjukkan bahwa kontribusi antarjalur bervariasi, dengan Inovasi Organisasi memberikan pengaruh paling menonjol terhadap Keunggulan Kompetitif.

Tabel 9. Q^2 Predict

Variabel	Q^2predict	RMSE	MAE
Iklim Inovasi	0,653	0,596	0,461
Inovasi Organisasi	0,420	0,771	0,631
Keunggulan KB	0,468	0,737	0,598
Perilaku Inovasi	0,590	0,648	0,529

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 9, seluruh konstruk endogen memiliki nilai Q^2 predict di atas nol, yang menunjukkan adanya relevansi prediktif model (Hair et al., 2022). Iklim Inovasi memiliki kemampuan prediksi tertinggi (0,653), sedangkan Inovasi Organisasi terendah (0,420). Hasil RMSE dan MAE turut menunjukkan bahwa Iklim Inovasi memiliki kesalahan prediksi terkecil, sementara Inovasi Organisasi mencatat kesalahan terbesar. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan prediktif model berbeda pada setiap konstruk endogen.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengidentifikasi pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel berdasarkan nilai Original Sample (O), T-statistics, dan P-values. Hipotesis diterima apabila koefisien pengaruh bernilai positif dan p-value kurang dari 0,05. Hasil pengujian meliputi path coefficient, specific indirect effect, total indirect effect, dan total effect. Hasil pengujian path coefficient yang menunjukkan arah hubungan, besaran pengaruh, serta tingkat signifikansi antarvariabel dalam model penelitian disajikan pada Tabel 10 berikut.

Tabel 10. Path Coefficient

Variabel	Original sample (O)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
IklimInovasi -> KeunggulanKB	0,191	1,952	0,051
IklimInovasi -> PerilakuInovasi	0,638	8,186	0,000
InovasiOrganisasi -> KeunggulanKB	0,617	6,512	0,000
KBP -> IklimInovasi	0,478	6,244	0,000
KBP -> InovasiOrganisasi	0,055	0,668	0,504
KBP -> KeunggulanKB	-0,158	2,266	0,023
KBP -> PerilakuInovasi	-0,033	0,467	0,641
PerilakuInovasi -> InovasiOrganisasi	0,789	9,391	0,000
PerilakuInovasi -> KeunggulanKB	-0,042	0,281	0,779
SDM -> IklimInovasi	0,397	4,823	0,000

Variabel	Original sample (O)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
SDM -> InovasiOrganisasi	-0,002	0,018	0,986
SDM -> KeunggulanKB	0,305	2,999	0,003
SDM -> PerilakuInovasi	0,300	3,400	0,001

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 10, tujuh jalur langsung berpengaruh positif dan signifikan, yaitu Iklim Inovasi terhadap Perilaku Inovasi, Perilaku Inovasi terhadap Inovasi Organisasi, Inovasi Organisasi terhadap Keunggulan Kompetitif, KBP terhadap Iklim Inovasi, serta SDM terhadap Iklim Inovasi, Perilaku Inovasi, dan Keunggulan Kompetitif (p-value < 0,05). Sementara itu, KBP terhadap Keunggulan Kompetitif berpengaruh negatif dan signifikan, sehingga tidak sesuai dengan arah hipotesis. Lima jalur lainnya tidak signifikan (p-value > 0,05), termasuk pengaruh Iklim Inovasi terhadap Keunggulan Kompetitif yang mendekati batas signifikansi (p-value = 0,051). Hasil pengujian pengaruh tidak langsung (specific indirect effect) antarvariabel dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 11 berikut.

Tabel 11. Specific Indirect Effect

Variabel	Original sample (O)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
KBP -> IklimInovasi -> KeunggulanKB	0,091	1,776	0,076
KBP -> PerilakuInovasi -> KeunggulanKB	0,001	0,113	0,910
KBP -> InovasiOrganisasi -> KeunggulanKB	0,034	0,667	0,505
KBP -> IklimInovasi -> PerilakuInovasi	0,305	4,624	0,000
KBP -> PerilakuInovasi -> InovasiOrganisasi	-0,026	0,456	0,648
KBP -> IklimInovasi -> PerilakuInovasi -> InovasiOrganisasi	0,241	5,145	0,000
KBP -> IklimInovasi -> PerilakuInovasi -> KeunggulanKB	-0,013	0,276	0,782
KBP -> PerilakuInovasi -> InovasiOrganisasi -> KeunggulanKB	-0,016	0,465	0,642
KBP -> IklimInovasi -> PerilakuInovasi -> InovasiOrganisasi -> KeunggulanKB	0,148	3,682	0,000
SDM -> IklimInovasi -> KeunggulanKB	0,076	1,822	0,068
SDM -> PerilakuInovasi -> KeunggulanKB	-0,013	0,260	0,795
SDM -> InovasiOrganisasi -> KeunggulanKB	-0,001	0,018	0,985
SDM -> IklimInovasi -> PerilakuInovasi	0,253	4,248	0,000
SDM -> PerilakuInovasi -> InovasiOrganisasi	0,237	2,775	0,006
SDM -> IklimInovasi -> PerilakuInovasi -> InovasiOrganisasi	0,200	3,621	0,000
SDM -> IklimInovasi -> PerilakuInovasi -> KeunggulanKB	-0,011	0,272	0,785
SDM -> PerilakuInovasi -> InovasiOrganisasi -> KeunggulanKB	0,146	3,422	0,001
SDM -> IklimInovasi -> PerilakuInovasi -> InovasiOrganisasi -> KeunggulanKB	0,123	3,405	0,001
IklimInovasi -> PerilakuInovasi -> InovasiOrganisasi	0,503	7,824	0,000
IklimInovasi -> PerilakuInovasi -> KeunggulanKB	-0,027	0,280	0,780
IklimInovasi -> PerilakuInovasi -> InovasiOrganisasi -> KeunggulanKB	0,310	4,897	0,000
PerilakuInovasi -> InovasiOrganisasi -> KeunggulanKB	0,487	7,005	0,000

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 11, dari 22 jalur pengaruh tidak langsung, 11 jalur terbukti signifikan (p-value < 0,05). Pada pengaruh terhadap Keunggulan Kompetitif, hanya satu jalur KBP yang

signifikan, yaitu melalui Iklim Inovasi, Perilaku Inovasi, dan Inovasi Organisasi (0,148; p-value = 0,000), sedangkan pada SDM terdapat dua jalur signifikan, yakni melalui Perilaku Inovasi dan Inovasi Organisasi (0,146; p-value = 0,001) serta melalui ketiga konstruk inovasi secara berurutan (0,123; p-value = 0,001). Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung KBP dan SDM terhadap Keunggulan Kompetitif terutama tersalurkan melalui rangkaian Perilaku Inovasi dan Inovasi Organisasi. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung (indirect effect) antarvariabel berdasarkan nilai original sample, t-statistics, dan p-values disajikan pada Tabel 12 berikut.

Tabel 12. Total Indirect Effect

Variabel	Original sample (O)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
IklimInovasi -> InovasiOrganisasi	0,503	7,824	0,000
IklimInovasi -> KeunggulanKB	0,283	3,399	0,001
KBP -> InovasiOrganisasi	0,215	4,308	0,000
KBP -> KeunggulanKB	0,246	4,273	0,000
KBP -> PerilakuInovasi	0,305	4,624	0,000
PerilakuInovasi -> KeunggulanKB	0,487	7,005	0,000
SDM -> InovasiOrganisasi	0,437	4,407	0,000
SDM -> KeunggulanKB	0,321	4,206	0,000
SDM -> PerilakuInovasi	0,253	4,248	0,000

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 12, seluruh sembilan pengaruh tidak langsung terbukti signifikan (p-value < 0,05). Iklim Inovasi berpengaruh tidak langsung terhadap Inovasi Organisasi (0,503) dan Keunggulan Kompetitif (0,283), sedangkan Perilaku Inovasi berpengaruh terhadap Keunggulan Kompetitif (0,487). Selain itu, KBP dan SDM menunjukkan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Perilaku Inovasi, Inovasi Organisasi, dan Keunggulan Kompetitif. Temuan ini mendukung peran konstruk inovasi sebagai mediator dalam hubungan KBP dan SDM dengan Keunggulan Kompetitif. Hasil pengujian total effect untuk mengetahui besarnya pengaruh keseluruhan antarvariabel dalam model penelitian, baik secara langsung maupun tidak langsung, disajikan pada Tabel 13 berikut.

Tabel 13. Total Effect

Variabel	Original sample (O)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
IklimInovasi -> InovasiOrganisasi	0,503	7,824	0,000
IklimInovasi -> KeunggulanKB	0,474	4,517	0,000
IklimInovasi -> PerilakuInovasi	0,638	8,186	0,000
InovasiOrganisasi -> KeunggulanKB	0,617	6,512	0,000
KBP -> IklimInovasi	0,478	6,244	0,000
KBP -> InovasiOrganisasi	0,270	3,112	0,002
KBP -> KeunggulanKB	0,089	1,297	0,195
KBP -> PerilakuInovasi	0,272	3,851	0,000
PerilakuInovasi -> InovasiOrganisasi	0,789	9,391	0,000
PerilakuInovasi -> KeunggulanKB	0,444	3,223	0,001
SDM -> IklimInovasi	0,397	4,823	0,000
SDM -> InovasiOrganisasi	0,435	5,496	0,000
SDM -> KeunggulanKB	0,626	9,744	0,000
SDM -> PerilakuInovasi	0,554	6,885	0,000

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 13, sebanyak 13 dari 14 hubungan memiliki total pengaruh yang signifikan, dengan SDM memberikan pengaruh terbesar terhadap Keunggulan Kompetitif (0,626), diikuti Inovasi Organisasi (0,617), Iklim Inovasi (0,474), dan Perilaku Inovasi (0,444). Pengaruh total KBP terhadap Keunggulan Kompetitif tidak signifikan (0,089; p-value = 0,195) karena pengaruh langsungnya negatif, sedangkan pengaruh tidak langsungnya positif, sehingga menunjukkan mediasi parsial kompetitif. Sebaliknya, pengaruh langsung dan tidak langsung SDM sama-sama positif dan signifikan, yang mencerminkan mediasi parsial komplementer (Hair et al., 2022). Hasil pengujian hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel dalam penelitian ini disajikan secara ringkas pada Tabel 14 berikut.

Tabel 14. Rekapitulasi Pengujian Hipotesis

Hipotesis dan Hubungan	Original sample (O)	T statistics	P values	Keputusan
H1: KBP -> KeunggulanKB	-0,158	2,266	0,023	Ditolak
H2: SDM -> KeunggulanKB	0,305	2,999	0,003	Diterima
H3: KBP -> IklimInovasi	0,478	6,244	0,000	Diterima
H4: SDM -> IklimInovasi	0,397	4,823	0,000	Diterima
H5: IklimInovasi -> PerilakuInovasi	0,638	8,186	0,000	Diterima
H6: PerilakuInovasi -> InovasiOrganisasi	0,789	9,391	0,000	Diterima
H7: InovasiOrganisasi -> KeunggulanKB	0,617	6,512	0,000	Diterima
H8: KBP -> KeunggulanKB (tidak langsung)	0,246	4,273	0,000	Diterima
H9: SDM -> KeunggulanKB (tidak langsung)	0,321	4,206	0,000	Diterima

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Tabel 14 merangkum keputusan untuk kesembilan hipotesis dengan taraf signifikansi 5%. Hipotesis H1 sampai H7 diuji melalui *path coefficient*, sedangkan H8 dan H9 diuji melalui *total indirect effect* dan specific indirect effect, dengan keputusan diterima apabila pengaruh tidak langsung total signifikan dan terdapat jalur spesifik yang signifikan melalui komponen inovasi. Delapan hipotesis diterima, yaitu H2 sampai H9. Hipotesis H1 ditolak, sebab meskipun jalur KBP terhadap Keunggulan KB signifikan (*p-value* 0,023), koefisiennya negatif sehingga berlawanan dengan arah positif yang dihipotesiskan.

Pembahasan

Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan Berpengaruh Terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan (β = -0,158; p-value = 0,023). Dengan demikian, H1 yang menyatakan bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak didukung, karena arah pengaruh yang ditemukan berlawanan dengan arah yang dihipotesiskan. Meskipun pengaruh langsungnya relatif kecil (f-square = 0,031), pengaruh tidak langsungnya melalui variabel mediasi terbukti positif dan signifikan (β = 0,246; p-value < 0,001). Temuan tersebut mengindikasikan adanya kemungkinan *competitive mediation*, tetapi penetapan jenis mediasi perlu mempertimbangkan signifikansi pengaruh total dan pola hubungan antarkonstruk sesuai kriteria yang digunakan (Hair et al., 2022). Perbedaan arah pengaruh langsung dan tidak langsung dapat mengindikasikan bahwa

hubungan kepemimpinan berorientasi pengetahuan dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan bergantung pada mekanisme yang menghubungkan keduanya. Namun, dugaan mengenai korelasi antarkonstruk atau multikolinearitas sebagai penyebab pembalikan arah pengaruh belum dapat dipastikan tanpa pengujian tambahan. Temuan ini berbeda dari Banmairuroy et al. (2022), yang menemukan pengaruh langsung kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan, tetapi sejalan dengan penelitian Oo dan Rakthin (2025), Manzoor et al. (2023), serta Hermastho (2021), yang menekankan peran inovasi dan manajemen pengetahuan sebagai mekanisme penghubung. Dalam perspektif *Knowledge-Based View*, pengetahuan merupakan sumber daya strategis yang perlu diintegrasikan ke dalam kapabilitas organisasi agar dapat menghasilkan keunggulan bersaing (Grant, 1996; Donate & de Pablo, 2015). Oleh karena itu, kepemimpinan berorientasi pengetahuan perlu didukung oleh mekanisme pengelolaan pengetahuan dan inovasi organisasi agar dapat berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Pengembangan SDM Berpengaruh terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan (β = 0,305; p-value = 0,003), sehingga H2 diterima. Meskipun efek langsungnya tergolong kecil (f-square = 0,112), total pengaruhnya mencapai 0,626 dan menjadi yang terbesar dalam model, dengan kontribusi langsung sebesar 0,305 dan tidak langsung sebesar 0,321. Temuan ini berbeda dari Banmairuroy et al. (2022), yang hanya menemukan pengaruh tidak langsung, tetapi dapat dijelaskan melalui karakteristik usaha ritel dan industri lainnya, ketika keterampilan pelayanan, kecepatan, dan ketelitian karyawan berkontribusi langsung terhadap daya saing. Penjelasan tersebut sejalan dengan Resource-Based View yang menempatkan SDM sebagai aset strategis apabila bernilai dan sulit ditiru (Barney, 1991). Ulrich (1997) menegaskan peran strategis fungsi SDM, sedangkan Garavan (2007) menekankan integrasi pelatihan, pengembangan karier, dan pembelajaran organisasi dengan tujuan bisnis jangka panjang. Urgensi pengembangan kompetensi juga didukung World Economic Forum (2025), yang memperkirakan 59 dari setiap 100 pekerja membutuhkan pelatihan menjelang 2030 dan 63% pemberi kerja menilai kesenjangan keterampilan sebagai hambatan transformasi bisnis. Dengan demikian, pengembangan SDM berkontribusi terhadap daya saing melalui pengaruh langsung maupun mekanisme inovasi.

Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan Berpengaruh terhadap Iklim Inovasi

Kepemimpinan berorientasi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim inovasi (β = 0,478; p-value = 0,000), sehingga H3 diterima. Jalur ini memiliki f-square sebesar 0,317, termasuk kategori sedang dan mendekati efek besar, serta bersama pengembangan SDM menjelaskan 66,4% variasi iklim inovasi. Temuan ini mendukung Sarros et al. (2008), yang menekankan peran kepemimpinan dan budaya organisasi dalam membentuk lingkungan yang kondusif bagi inovasi, serta Donate dan de Pablo (2015), yang menjelaskan pentingnya pembelajaran, pertukaran pengetahuan, dan eksplorasi gagasan dalam mendukung inovasi organisasi. Pada usaha ritel dan industri lainnya, keterbukaan pimpinan terhadap percobaan metode kerja baru dapat membentuk suasana kerja yang lebih inovatif. Namun, nilai HTMT sebesar 0,822 antara kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan iklim inovasi menunjukkan kedekatan konseptual yang perlu dipertimbangkan dalam menafsirkan kekuatan hubungan tersebut.

Pengembangan SDM Berpengaruh terhadap Iklim Inovasi

Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim inovasi (β = 0,397; t-statistics = 4,823; p-value = 0,000), sehingga H4 diterima, dengan f-square sebesar 0,219 yang termasuk kategori sedang. Meskipun pengaruhnya lebih kecil daripada kepemimpinan berorientasi pengetahuan (0,478), hasil ini menunjukkan bahwa iklim inovasi dibentuk oleh dukungan pimpinan sekaligus peningkatan kompetensi karyawan. Temuan tersebut sejalan dengan Garavan (2007) dan Ulrich (1997), yang memandang pengembangan SDM sebagai bagian dari strategi organisasi, serta Chang et al. (2021), yang menemukan hubungan positif antara konfigurasi SDM berorientasi pengembangan dan perilaku kerja inovatif melalui modal manusia yang unik, terutama dalam iklim yang memberdayakan. Jishnu dan Hareendrakumar (2024) juga menelaah peran praktik SDM dalam membentuk perilaku kerja inovatif melalui dukungan organisasi, berbagi pengetahuan, dan kreativitas. Oleh karena itu, program pengembangan karyawan perlu mencakup bukan hanya keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan mengemukakan dan menerapkan gagasan baru.

Iklim Inovasi Berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Iklim inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (β = 0,638; t-statistics = 8,186; p-value = 0,000), sehingga H5 diterima. Dengan f-square sebesar 0,520, hubungan ini termasuk kategori efek besar dan berkontribusi terhadap nilai R-square perilaku kerja inovatif sebesar 0,738. Sarros et al. (2008) menjelaskan bahwa lingkungan yang mendukung eksperimen mendorong karyawan menyampaikan dan menguji gagasan, sedangkan Shanker et al. (2017) menempatkan perilaku kerja inovatif sebagai mekanisme penghubung antara iklim inovasi dan kinerja organisasi. Yen et al. (2025) juga menemukan pengaruh positif iklim inovasi terhadap perilaku kerja inovatif pada perusahaan swasta di Vietnam, meskipun koefisiennya lebih rendah, yaitu 0,142. Namun, tingginya korelasi antara kedua konstruk (0,837) dan nilai HTMT sebesar 0,920 yang melampaui batas 0,90 mengindikasikan kedekatan konseptual yang perlu diperhatikan. Selain itu, pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap perilaku kerja inovatif melalui iklim inovasi signifikan (0,305; p-value = 0,000), sedangkan pengaruh tidak langsung pengembangan SDM juga signifikan (0,253; p-value = 0,000) dan disertai pengaruh langsung sebesar 0,300 (p-value = 0,001). Hasil ini menunjukkan bahwa iklim inovasi menjadi jalur penting dalam mendorong perilaku inovatif karyawan.

Perilaku Kerja Inovatif Berpengaruh terhadap Inovasi Organisasi

Perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi (β = 0,789; t-statistics = 9,391; p-value = 0,000), sehingga H6 diterima. Hubungan ini memiliki f-square sebesar 0,781, tertinggi dalam model, serta menjelaskan pentingnya tindakan inovatif karyawan dalam menghasilkan pembaruan organisasi. Damanpour (1991) mendefinisikan inovasi organisasi sebagai penerapan gagasan, produk, proses, atau perilaku baru, sedangkan Wang dan Ahmed (2004) memandangnya sebagai konstruk multidimensi yang mencakup inovasi produk, proses, dan perilaku. Shanker et al. (2017) juga menempatkan perilaku kerja inovatif sebagai penghubung antara kondisi kerja yang mendukung dan hasil inovasi organisasi. Dalam penelitian ini, kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan pengembangan SDM tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap inovasi organisasi, masing-masing sebesar 0,055 (p-value = 0,504) dan -0,002 (p-value = 0,986), sehingga pengaruh keduanya lebih banyak diteruskan melalui perilaku kerja inovatif. Meskipun demikian, nilai HTMT antara perilaku kerja inovatif dan inovasi organisasi sebesar 0,901 sedikit melampaui batas 0,90, sehingga kekuatan hubungan tersebut perlu ditafsirkan secara hati-hati.

Inovasi Organisasi Berpengaruh terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Inovasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan (β = 0,617; t-statistics = 6,512; p-value = 0,000), sehingga H7 diterima. Nilai f-square sebesar 0,423 menunjukkan efek besar, sementara model menjelaskan 72,0% variasi keunggulan kompetitif melalui nilai R-square sebesar 0,720. Berdasarkan Resource-Based View, inovasi organisasi dapat menjadi sumber keunggulan karena terbentuk melalui proses internal yang kompleks dan relatif sulit ditiru pesaing (Barney, 1991). Temuan ini sejalan dengan Ratulian et al. (2024), yang menemukan pengaruh signifikan budaya inovasi terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan pada UMKM di Yogyakarta, serta Banmairuroy et al. (2022) dan Manzoor et al. (2023), yang menempatkan inovasi sebagai jalur menuju keunggulan bersaing. Sementara itu, pengaruh langsung iklim inovasi (0,191; p-value = 0,051) dan perilaku kerja inovatif (-0,042; p-value = 0,779) tidak signifikan, meskipun total pengaruh keduanya signifikan, masing-masing sebesar 0,474 dan 0,444, karena diteruskan melalui inovasi organisasi. Jalur mediasi melalui inovasi organisasi juga signifikan (p-value = 0,000). Dengan demikian, iklim kerja dan perilaku inovatif perlu diwujudkan menjadi pembaruan produk, proses, atau cara kerja agar menghasilkan keunggulan kompetitif, dengan tetap mempertimbangkan nilai VIF perilaku kerja inovatif sebesar 6,297 yang mengindikasikan potensi multikolinearitas.

Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan Berpengaruh terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan melalui Komponen Inovasi

Kepemimpinan berorientasi pengetahuan memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan (β = 0,246; t-statistics = 4,273; p-value = 0,000), sehingga H8 diterima. Dari enam jalur spesifik, hanya jalur berantai melalui iklim inovasi, perilaku kerja inovatif, dan inovasi organisasi yang signifikan (0,148; p-value = 0,000), sedangkan jalur lainnya tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap daya saing memerlukan proses berurutan, mulai dari pembentukan iklim yang mendukung inovasi hingga penerapan inovasi pada tingkat organisasi. Ketika digabungkan dengan pengaruh langsung yang negatif (-0,158), pola tersebut menunjukkan mediasi parsial kompetitif, sehingga total pengaruhnya hanya sebesar 0,089 dan tidak signifikan. Hasil ini sejalan dengan Banmairuroy et al. (2022), yang menemukan pengaruh tidak langsung kepemimpinan berorientasi pengetahuan melalui komponen inovasi, serta Oo dan Rakthin (2025), yang melaporkan mediasi penuh kualitas inovasi pada hubungan kepemimpinan dengan salah satu kapabilitas ketahanan UKM. Hermastho (2021) juga menempatkan manajemen pengetahuan sebagai jalur yang mendukung kinerja inovasi. Perbedaan utama penelitian ini terletak pada arah pengaruh langsung yang negatif, sehingga temuan tersebut perlu diuji lebih lanjut pada konteks usaha dan sampel yang berbeda.

Pengembangan SDM Berpengaruh terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan melalui Komponen Inovasi

Pengembangan SDM memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan (β = 0,321; t-statistics = 4,206; p-value = 0,000), sehingga H9 diterima. Dari enam jalur spesifik, dua terbukti signifikan, yaitu melalui perilaku kerja inovatif dan inovasi organisasi (0,146; p-value = 0,001) serta melalui rangkaian iklim inovasi, perilaku kerja inovatif, dan inovasi organisasi (0,123; p-value = 0,001). Berbeda dari kepemimpinan berorientasi pengetahuan, pengembangan SDM juga memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif (0,305), sehingga

menghasilkan total pengaruh sebesar 0,626 dan menunjukkan mediasi parsial komplementer. Temuan ini sejalan dengan Chang et al. (2021), yang menunjukkan bahwa konfigurasi SDM berorientasi pengembangan mendorong perilaku kerja inovatif melalui modal manusia yang unik, serta Garavan (2007), yang menekankan peran pengembangan SDM strategis dalam membangun kapasitas organisasi jangka panjang. Hasilnya berbeda dari Banmairuroy et al. (2022), yang menemukan pengaruh pengembangan SDM terhadap keunggulan kompetitif hanya secara tidak langsung. Dengan demikian, pelaku usaha perlu mengarahkan pelatihan agar karyawan mampu menerapkan cara kerja baru dan mengubah praktik inovatif tersebut menjadi inovasi organisasi yang mendukung keunggulan bersaing.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa delapan dari sembilan hipotesis didukung, sedangkan H1 tidak didukung karena kepemimpinan berorientasi pengetahuan terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan, berlawanan dengan arah positif yang dihipotesiskan. Pengembangan SDM memberikan kontribusi terbesar terhadap keunggulan kompetitif melalui pengaruh langsung dan tidak langsung, sedangkan kepemimpinan berorientasi pengetahuan berperan melalui mekanisme iklim inovasi, perilaku kerja inovatif, dan inovasi organisasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan 210 responden di Kabupaten Wonogiri yang dipilih melalui *purposive sampling*, dengan dominasi responden dari sektor ritel dan posisi staf, sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati. Penggunaan kuesioner persepsi dan desain *cross-sectional* juga berpotensi menimbulkan bias subjektivitas serta belum dapat memastikan hubungan sebab-akibat. Selain itu, validitas diskriminan perilaku kerja inovatif belum sepenuhnya terpenuhi, nilai VIF pada jalurnya mencapai 6,297, indikator II4 memiliki nilai *loading* sebesar 0,599, dan penyebab pengaruh negatif kepemimpinan berorientasi pengetahuan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan belum dapat dipastikan secara empiris.

Berdasarkan hasil dan keterbatasan tersebut, pelaku usaha disarankan memperkuat pengembangan SDM secara berkelanjutan, meningkatkan kapasitas kepemimpinan berorientasi pengetahuan, membangun iklim kerja yang mendukung penyampaian gagasan, serta mendorong penerapan ide karyawan menjadi inovasi organisasi. Penelitian selanjutnya disarankan menyempurnakan indikator dan instrumen pengukuran, memperluas sampel ke berbagai sektor dan wilayah, menggunakan pendekatan longitudinal atau kombinasi kuantitatif dan kualitatif, serta mempertimbangkan variabel tambahan seperti adopsi teknologi digital dan skala usaha.

5. REFERENCES

Akter, S., Fosso Wamba, S., & Dewan, S. (2017). Why PLS-SEM is suitable for complex modelling? An empirical illustration in big data analytics quality. *Production Planning & Control, 28*(11–12), 1011–1021.

Arikunto, S. (2019). Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik. Rineka Cipta.

Badeni. (2014). Kepemimpinan dan perilaku organisasi. Alfabeta.

Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand's new S-curve industries. *Asia Pacific Management Review, 27*(3), 200–209.

https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2021.09.001
Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.
Chang, P.-C., Zhang, M.-J., & Wu, T. (2021). Developmental human resource configuration, unique human capital, and employee innovative work behavior: A multilevel moderated mediation model. *SAGE Open, 11*(3). https://doi.org/10.1177/21582440211027964
Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. Academy of Management Journal, 34(3), 555–590.
Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. Journal of Business Research, 68(2), 360–370.
Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. Advances in Developing Human Resources, 9(1), 11–30.
Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, 17(S2), 109–122.
Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
Hermastho, B. (2021). Kepemimpinan berorientasi pengetahuan dalam peningkatan kinerja inovasi melalui implementasi manajemen pengetahuan. Jurnal Iqtisad, 8(2), 223–242. https://doi.org/10.31942/iq.v8i2.5696
Jishnu, A., & Hareendrakumar, V. R. (2024). Impact of HR practices on innovative work behaviour: The mediating role of organizational support, knowledge-sharing and employee creativity. *Vision: The Journal of Business Perspective*. https://doi.org/10.1177/09718907241251410
Kuncoro, W., & Suriani, W. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia Pacific Management Review, 23*(3), 186–192.
Manzoor, A., Zhang, B., & Ma, H. (2023). Knowledge-oriented leadership in powering team performance and sustainable competitive advantages through innovation: Evidence from higher education institutions. Sustainability, 15(20), 14715. https://doi.org/10.3390/su152014715
Oo, N. C. K. K., & Rakthin, S. (2025). Knowledge-oriented leadership and organizational resilience in SMEs during a crisis: The mediation role of innovation quality. *Journal of Innovation & Knowledge, 10*(5), 100775. https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100775
Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
Putri, M. R. E., & Sulastri. (2025). Meta-analytic review of knowledge-oriented leadership and human resource development: Pathways to sustainable competitive advantage in the industry sector. *Journal Transnational Universal Studies, 3*(1), 28–46.
Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. Journal of Leadership & Organizational Studies, 15(2), 145–158.
Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. Journal of Vocational Behavior, 100, 67–77.
Sugiyono. (2010). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
Sugiyono. (2014). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
Sugiyono. (2015). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.

Sugiyono. (2021). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.

Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. European Journal of Innovation Management, 7(4), 303–313. https://doi.org/10.1108/14601060410565056

World Economic Forum. (2025). *Future of jobs report 2025*. World Economic Forum.

Yen, T. H., Minh, C. T., Diep, N. N., & Long, K. D. (2025). The impact of individual and organizational factors on employee innovative work behavior: Empirical evidence from private companies in Vietnam. *Problems and Perspectives in Management, 23*(1). https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.15