

Kolaborasi Inovasi Publik Berbasis Kepemimpinan Transformasi yang Didukung oleh Akuisisi Knowledge dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Bappeda di Aceh

T. Aznal Zahri*¹, A. Rahman Lubis¹, Muslim A. Djalil¹, Syarifuddin¹

¹) Program Studi DIM, Fakultas Ekonomis Bisnis, Universitas Syiah Kuala

*Email Korespondensi: ikrar.cardova@gmail.com

Abstract: *This study aims to analyze the determinant factors of organizational performance at BAPPEDA offices throughout Aceh, Indonesia. The identified factors that can affect employee performance in the context of BAPPEDA are Collaborative Public Innovation, Transformational Leadership, Knowledge Acquisition, Employee Competences, Innovative Climate and Organizational Performance. Data was collected by distributing questionnaires using a stratified random sampling technique involving 290 respondents in 24 BAPPEDA offices in Aceh. On the direct effect, there are seven hypotheses that have been developed concerning the determinants of the organizational performance factors of BAPPEDA. Of the 7 verification hypotheses tested, 6 of them have a positive and significant influence, namely hypotheses No. 1, 2, 3, 5, 6 and 7. Only one hypothesis is not supported, namely hypothesis no. 4, which describes the Effect of Transformational Leadership on Organizational Performance. In testing the indirect effect involving 3 hypotheses, the results show that the effect of Collaborative Public Innovation, transformation leaderships and knowledge acquisition on Organizational Performance through Employee Competences has a P value (probability) less than 0.05. These criteria meet the requirements for judging an indirect hypothesis to be accepted. 6. In the moderating hypothesis that measures the role of innovative climate, from the calculation results, the moderating role of Innovative Climate on the Effect of Knowledge Acquisition and employee competence on Organizational Performance is significant. This means that the findings in this study are in line with previous research which states that innovative climate can act as a moderator that can increase knowledge acceleration in obtaining strategic innovations that are used to support organizational performance.*

Keywords: *Collaborative Public Innovation, Transformational Leadership, Employee Competence, Innovative Climate, Organizational Performance*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa determinant factor dari kinerja organisasi pada kantor BAPPEDA yang ada diseluruh Aceh, Indonesia. Adapun factor yang teridentifikasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam konteks BAPPEDA ini adalah Collaborative Public Innovation, Transformational Leadership, Knowledge Acquisition, Employee Competences, Innovative Climate dan Organizational Performance. Pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kuisioner menggunakan Teknik stratified random sampling yang melibatkan 290 responden di 24 kantor BAPPEDA yang ada di Aceh. Pada pengaruh langsung ada tujuh hipotesis yang dikembangkan yang menyangkut determinant faktor kinerja organisasi BAPPEDA tersebut. dari 7 hipotesis verifikatif yang diuji 6, diantaranya memiliki pengaruh yang positif dan significant yaitu hipotesis No 1, 2, 3, 5, 6 dan 7. Hanya satu hipotesis yang tidak terdukung yaitu hipotesis no 4, yang menggambarkan Pengaruh Transformational

Leadership terhadap Organizational Performance. Pada pengujian pengaruh tidak langsung yang melibatkan 3 hipotesis, hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh Collaborative Public Innovation, transformation leaderships dan knowledge acquisition terhadap Organizational Performance melalui Employee Competences memiliki nilai P (probability) lebih kecil dari 0,05. Kriteria tersebut memenuhi persyaratan untuk menilai sebuah hipotesis indirect diterima. 6. Pada hipotesis moderasi yang mengukur peran innovative climate, dari hasil perhitungan yang telah dilakukan Peran moderasi Innovative Climate pada Pengaruh Knowledge Acquisition dan employee competence terhadap Organizational Performance adalah signifikan. Hal ini bermakna temuan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan innovative climate dapat berperan sebagai moderator yang dapat meningkatkan akselerasi knowledge dalam mendapatkan inovasi strategis yang digunakan untuk menunjang kinerja organisasi.

Kata Kunci: Inovasi Publik Kolaboratif, Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Karyawan, Iklim Inovatif, Kinerja Organisasi

Kinerja sudah menjadi kata populer yang sangat menarik dalam pembicaraan manajemen publik. Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per-individu) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut (Ghasemzadeh et al., 2019). Konsep kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* (Santhanam et al., 2015). Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Pandemi *Covid-19* yang muncul di akhir Desember 2019 lalu telah membawa dampak yang sangat luarbiasa dan signifikan pada seluruh aspek kehidupan manusia terutama bidang kesehatan, pendidikan, social dan ekonomi serta pelaksanaan kegiatan organisasi pemerintahan. Untuk itu penyelenggara organisasi pemerintahan khususnya BAPPEDA sebagai badan perencana pembangunan, ditantang untuk senantiasa melakukan inovasi dalam meningkatkan kinerjanya. BAPPEDA mempunyai tugas pokok merencanakan, menetapkan, menyelenggarakan, mengkoordinasikan, melaporkan, mengevaluasi dan mempertanggungjawabkan kebijakan teknis pelaksanaan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan di bidang perencanaan pembangunan daerah. Dalam

implementasinya bukan saja Bappeda menjalankan fungsi perencanaan pembangunan tetapi juga menyelenggarakan, mengkoordinasikan dan mengevaluasi kinerja di bidang perencanaan, pengendalian dan evaluasi pembangunan dalam berbagai bidang.

Dari laporan kinerja BAPPEDA 2021 tergambar beberapa masalah yang menjadi *issue* yang perlu menjadi perhatian para pimpinan di instansi ini diantaranya belum optimalnya dukungan seluruh staf BAPPEDA dalam proses perencanaan pembangunan serta hasil riset dan pengembangan belum sepenuhnya digunakan sebagai dasar penyusunan dokumen perencanaan. Hal lain yang mengemuka adalah belum optimalnya keterpaduan program/kegiatan antar bidang/sector pembangunan, dan antar tingkat pemerintahan serta belum optimalnya keterpaduan program/kegiatan antar bidang/sector baik di level provinsi maupun dengan level kabupaten dan nasional, walaupun telah dilakukan sinergitas program melalui mekanisme Musrebang (LAKIP BAPPEDA Aceh, 2021). Secara lebih spesifik dalam mengukur kinerja dari BAPPEDA Aceh sesuai dengan mandat yang diberikan kepadanya, telah ditetapkan indikator kinerja utama (IKU) yang dijadikan pedoman dalam setiap implementasi kegiatan dan capaiannya terlihat ada masalah gap antara target dan realisasi yang belum terpenuhi yaitu tingkat keselarasan rencana tata ruang provinsi dengan tata ruang kabupaten/kota yang telah disinyalir pada bagian awal tadi. Masalah lain adalah masalah inovasi baik pada aspek dukungan organisasi terhadap inovasi yang relatif dinilai kurang maupun dari aspek regulasi yang terkait dengan inovasi itu sendiri yang juga dianggap belum memihak pada penemuan cara atau metode kerja baru dalam menjalankan pekerjaan

Menurut teori banyak faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja sebuah organisasi seperti yang dialami oleh BAPPEDA Aceh ini. Diantaranya ialah kompetensi karyawan (*employee competencies*). Pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja organisasi telah diteliti oleh (Long et al., 2013). Ia menyampaikan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan antara *employee competencies* dan *organization performance*. Selain kompetensi karyawan, kinerja organisasi juga dapat dipengaruhi oleh minimnya kolaborasi inovasi yang dilakukan oleh berbagai pihak yang terlibat dalam pencapaian tujuan dari perusahaan ini (Mishra & Shah, 2009). Faktor lain yang menyebabkan rendahnya kinerja karyawan kinerja organisasi adalah minimnya kepemimpinan yang berjiwa transformasional. Pengaruh variabel ini terhadap kinerja

organisasi juga telah dianalisa dan dibuktikan oleh (Para-González et al., 2018) yang meneliti bagaimana sikap pemimpin yang ada di organisasi itu mau mentransformasi proses dalam cara kerja yang dilakukan selama ini yang terbukti tidak efektif. Kinerja organisasi juga dapat dipengaruhi oleh seberapa kuatnya atau seberapa banyaknya pengetahuan yang di akuisisi oleh pihak organisasi baik secara formal maupun secara parsial oleh masing-masing individu untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjanya di organisasi tersebut (Choi et al., 2008).

Berbeda dengan penelitian terdahulu yang menganalisa penyebab rendahnya kinerja organisasi dari variable mediasi *employee competence* dan *transformational leaderships* seperti yang dilakukan oleh (García-Morales et al., 2008), atau peran mediasi pada pengaruh *Knowledge Acquisition* terhadap *Organizational Performance* yang dilakukan (Otoo, 2019). Namun sepanjang pengetahuan penulis, masih sedikit yang mengeksplorasi peran dari variabel moderasi *innovation climate* dalam memperkuat pengaruh variabel eksogen terhadap kinerja organisasi. Kalaupun ada yang menganalisa peran moderasi dilakukan oleh (Anser et al., 2018) namun menggunakan *variable independent corporate social responsibility* sebagai eksogen variabel, bukan *knowledge acquisition* seperti yang penulis lakukan. Padahal *innovative climate* dari berbagai referensi yang ada diindikasikan menjadi salah satu pendorong dalam meningkatkan kinerja organisasi berbasis inovasi. Penempatan *innovation climate* sebagai variabel moderasi pada pengaruh *knowledge acquisition* terhadap *organizational performance* menjadi kebaruan yang penulis tawarkan pada penelitian ini. Selain itu, variabel moderasi yang sama akan diujikan pada *path* yang menghubungkan pengaruh *employee competencies* terhadap *organizational performance*.

Penelitian ini berguna untuk memberikan referensi tambahan terkait dengan determinant factor dari kinerja organisasi pada sektor publik. Hal lain yang juga ditawarkan dalam penelitian ini adalah peran moderasi *innovative climate* dalam memperkuat pengaruh berbagai variable antecedent terhadap kinerja organisasi. Sedangkan untuk Kegunaan Praktis (gunalaksana), hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi masukan bagi organisasi BAPPEDA di Aceh khususnya dan di Indonesia umumnya dalam rangka merancang peningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan variabel-variabel yang diindikasikan sebagai penyebab rendahnya kinerja

organisasi tersebut seperti collaborative public innovation, transformational Leadership dan knowledge acquisition serta employee competences. Sesuai dengan masalah penelitian yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh hasil kajian dan analisis untuk menganalisa determinant factor dari kinerja organisasi pada kantor BAPPEDA yang ada diseluruh Aceh.

KAJIAN PUSTAKA

Inovasi kolaboratif

Inovasi kolaboratif adalah proses di mana banyak pemain berkontribusi untuk menciptakan produk baru dengan pelanggan dan pemasok. Kolaborasi dapat terjadi di semua aspek siklus bisnis, tergantung pada konteksnya: Pengadaan dan kolaborasi pemasok. Kompetensi karyawan adalah daftar keterampilan dan perilaku yang spesifik dan terdefinisi dengan baik dan digunakan untuk menyusun harapan kinerja organisasi untuk suatu pekerjaan atau budaya organisasi secara keseluruhan. Pengaruh Collaborative Public Innovation terhadap Employee Competences telah diteliti oleh (Sørensen & Torfing, 2011) .dan menemukan adanya keterkaitan diantara kedua variable ini.

Kolaborasi adalah tentang orang-orang yang berkomunikasi dan bekerja sama pada tujuan bersama. Inovasi adalah menciptakan sesuatu yang baru, solusi baru, cara baru dalam melakukan sesuatu, produk, layanan, atau metode baru, yang berguna. Inovasi adalah memecahkan masalah bagi seseorang, di suatu tempat. Kinerja organisasi terdiri dari output atau hasil aktual organisasi yang diukur terhadap output yang dimaksudkan (atau tujuan dan sasaran). Kinerja organisasi juga keberhasilan atau pemenuhan organisasi pada akhir program atau proyek sebagaimana mestinya. Pengaruh Collaborative Public Innovation terhadap Organizational Performance telah diteliti oleh (Du Plessis, 2007) dan menemukan adanya keterkaitan diantara kedua variable ini.

H1: Pengaruh Collaborative Public Innovation terhadap Employee Competences

H3: Pengaruh Collaborative Public Innovation terhadap Organizational Performance

Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang menyebabkan perubahan pada individu dan sistem sosial. Dalam bentuk idealnya, ia menciptakan perubahan yang berharga dan positif pada pengikut dengan tujuan akhir

mengembangkan pengikut menjadi pemimpin. Kualitas atau keadaan kompeten: seperti. a : kualitas atau keadaan memiliki pengetahuan, penilaian, keterampilan, atau kekuatan yang cukup (seperti untuk tugas tertentu atau dalam hal tertentu) Tidak ada yang menyangkal kompetensinya sebagai seorang pemimpin. Pengaruh Collaborative Public Innovation terhadap Organizational Performance telah diteliti oleh (Camps & Rodríguez, 2011) dan menemukan adanya keterkaitan diantara kedua variable ini. Pemimpin transformasional berfokus pada "mengubah" orang lain untuk saling mendukung dan organisasi secara keseluruhan. Pengikut pemimpin transformasional merespons dengan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin dan lebih bersedia untuk bekerja lebih keras dari yang diperkirakan semula. Ada empat jenis ukuran kinerja organisasi yaitu (i) hasil sumber daya manusia, (ii) hasil organisasi, (iii) hasil akuntansi keuangan, dan (iv) hasil pasar modal. Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Performancetelah diteliti oleh (Para-González et al., 2018) dan menemukan adanya keterkaitan diantara kedua variable ini.

H2: Pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee Competences

H4: Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Performance

Akuisisi pengetahuan

Akuisisi pengetahuan adalah proses penggalian, penataan dan pengorganisasian pengetahuan dari satu sumber, biasanya ahli manusia, sehingga dapat digunakan dalam perangkat lunak seperti ES. Definisi kompetensi adalah keterampilan atau kemampuan Anda dalam bidang atau subjek tertentu, atau mampu melakukan sesuatu dengan baik atau cukup waras untuk diadili di pengadilan. Contoh kompetensi adalah ketika seorang pianis memiliki kemampuan untuk bermain piano dengan baik. Pengaruh Knowledge Acquisition terhadap Employee Competences telah diteliti oleh (Trivellas et al., 2015).dan menemukan adanya keterkaitan diantara kedua variable ini. Akuisisi pengetahuan adalah proses menyerap dan menyimpan informasi baru dalam memori, yang keberhasilannya sering diukur dengan seberapa baik informasi tersebut nantinya dapat diingat (diambil dari memori). Komitmen organisasi menggambarkan tingkat keterikatan yang dimiliki anggota terhadap organisasinya. Model utama komitmen organisasi adalah model 3 komponen yang berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah faktor dari tiga komponen yang berinteraksi satu sama lain. Pengaruh Knowledge Acquisition terhadap

Organizational Performance diteliti oleh (Choi et al., 2008).dan menemukan adanya keterkaitan diantara kedua variable ini.

H5: Pengaruh Knowledge Acquisition terhadap Employee Competences

H6: Pengaruh Knowledge Acquisition terhadap Organizational Performance

Kompetensi Karyawan

Bagaimana Anda memilih karyawan yang kompeten? Tanyakan apa yang dilakukan karyawan saat ini atau mantan karyawan di posisi itu dengan sangat baik yang sangat penting untuk pekerjaan itu. Kemudian tanyakan kesenjangan apa yang mungkin ada dalam hal kompetensi tambahan yang akan meningkatkan nilai posisi. Pastikan kompetensi ini termasuk dalam deskripsi pekerjaan. Ukuran keuangan kinerja berkaitan dengan efektivitas dan keuntungan organisasi. Contohnya termasuk rasio keuangan seperti pengembalian aset, laba atas ekuitas, dan laba atas investasi. Langkah-langkah keuangan umum lainnya termasuk keuntungan dan harga saham. Pengaruh Employee Competences terhadap Organizational Performancetelah diteliti oleh (Long et al., 2013).dan menemukan adanya keterkaitan diantara kedua variable ini.

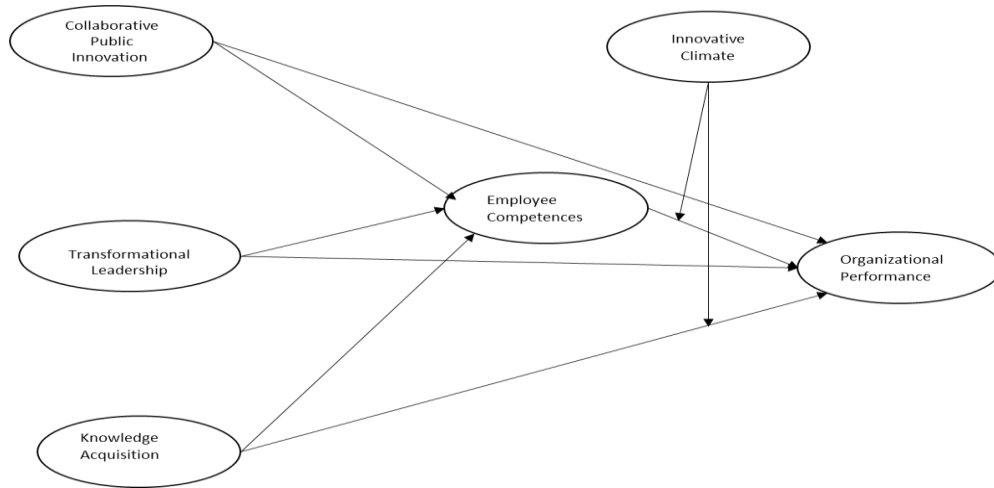
H7: Pengaruh Employee Competences terhadap Organizational Performance

Iklm yang Inovatif

Iklm yang inovatif adalah suasana yang kuat yang mendorong dan menyebarkan mekanisme kreatif untuk mencapai tujuannya. Penelitian tentang iklim perusahaan berfokus pada persepsi karyawan tentang iklim kerja, yang mempengaruhi sikap dan perilaku mereka di tempat kerja. Mengapa perolehan pengetahuan penting ? Pengetahuan membantu Anda untuk mengambil informasi baru: Tahap pertama di mana pengetahuan faktual memberi Anda pemikiran adalah ketika Anda mengambil informasi baru, baik dengan mendengarkan atau membaca. Ada lebih banyak pemahaman tentang bahasa lisan atau tulisan daripada mengetahui kosakata dan sintaksis. Faktor yang paling penting yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah Kepemimpinan, Motivasi, Budaya Organisasi dan Manajemen Pengetahuan termasuk perolehan pengetahuan. Peran moderasi Innovative Climate pada Pengaruh Knowledge Acquisition terhadap Organizational Performance telah diteliti oleh (Anser et al., 2018).dan menemukan adanya keterkaitan diantara ketiga variable ini.

Model Penelitian

Model dalam penelitian ini adalah seperti gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bappeda di 23 Kabupaten/Kota di Provinsi Aceh dan Bappeda Provinsi Aceh sebanyak 552 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kuisioner menggunakan Teknik stratified random sampling yang melibatkan 290 responden di 24 kantor BAPPEDA yang ada di Aceh. Pengumpulan data juga dilakukan secara online (digital questioner) dengan menggunakan kuisioner online di platform google form dan google drive data sheet. Kuisioner melalui group mailing list dan WA group. Pengukuran variable Collaborative Public Innovation menggunakan 6 indikator yang dikembangkan oleh (Sørensen & Torfing, 2011). Variabel Transformational Leadership diukur menggunakan 6 indikator dari Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012). Selanjutnya Knowledge Acquisition dipoerasionalkan menggunakan 5 indikator yang diadopsi dari Al-Emran & Teo, (2020). Employee Competences dioperasionalkan menggunakan 7 indikator dari Salman et al (2020). Kemudian 5 indikator yang dikembangkan oleh Daellenbach et al., (1999) digunakan untuk mengukur Innovative Climate. Kemudian yang terakhir Organizational Performance diukur menggunakan 6 indikator yang diambil dari penerapan konsep kinerja di Lembaga Bappeda (2021). Pengujian hipotesis kausalitas dilakukan dengan menggunakan model persamaan struktural

dengan kriteria $CR > 1,960$ dan $P < 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini sebagian besar adalah laki-laki dengan tingkat usia antara 40 hingga 49 tahun (44,7%) sebagian besar adalah mereka yang berpendidikan sarjana (58,5%) dan Pasca Sarjana sebanyak 37%. Responden paling banyak berasal dari Bappeda Langsa sebanyak 6.9%.

Uji Validitas

Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variable manifest yang dapat dimiliki oleh konstruk laten. Dengan demikian, semakin besar varian atau keragaman variable manifest yang dapat dikandung oleh konstruk laten, maka semakin besar representasi variable manifest terhadap konstruk latennya. Dengan kata lain AVE digunakan untuk mengukur validitas per variabel. Angka cut off yang digunakan adalah 0.50. Nilai AVE diatas 0.50 mengindikasikan variabel atau construct tersebut valid.

Tabel 1. Hasil Validitas Konstruktif

No	Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
1	<i>Climate Innovation</i>	0.669
2	<i>Collaborative Innovation</i>	0.621
3	<i>Employee Competence</i>	0.584
4	<i>Knowledge Acquisition</i>	0.607
5	<i>Organizational Performance</i>	0.574
6	<i>Transformational Leaderships</i>	0.542

Validitas diskriminan ditunjukkan oleh bukti bahwa ukuran konstruk yang secara teoritis tidak boleh sangat terkait satu sama lain, pada kenyataannya tidak ditemukan sangat berkorelasi satu sama lain. Oleh sebab itu dalam matriks nilai koefisien diagonal harus lebih besar dari nilai koefisien antara variabel tersebut dengan variabel lainnya.

Tabel 2. Discriminant Validity dengan Fornell - Larcker Criterion

No	Fornell - Larcker Criterion	Climate Innovation	Collaborative Innovation	Employee Competence	Knowledge Acquisition	Organizational Performance	Transformational Leaderships
1	<i>Climate Innovation</i>	0.818					
2	<i>Collaborative Innovation</i>	0.763	0.788				
3	<i>Employee Competence</i>	0.658	0.576	0.764			
4	<i>Knowledge Acquisition</i>	0.713	0.685	0.643	0.779		
5	<i>Organizational Performance</i>	0.64	0.567	0.632	0.653	0.758	
6	<i>Transformational Leaderships</i>	0.73	0.713	0.617	0.711	0.569	0.736

Dari tabel 2 kita dapat melihat semua nilai koefisien validity yang terletak pada sumbu diagonal lebih besar nilainya dari angka koefisien lainnya pada baris yang sama, sehingga kita dapat menyimpulkan tidak terjadi kemiripan antara satu variabel dengan variabel lainnya yang digunakan dalam penelitian ini.

Reliabilitas

Pengujian reliabilitas untuk menguji kehandalan variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Kehandalan yang dimaksudkan disini adalah konsistensi pemahaman responden terhadap alat ukur yang digunakan dalam mengukur masing-masing variabel walaupun diukur dalam rentang waktu yang berbeda.

Tabel 3. Reliabilitas Variabel Penelitian

No	Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
1	<i>Climate Innovation</i>	0.876	0.884	0.91
2	<i>Collaborative Innovation</i>	0.877	0.881	0.907
3	<i>Employee Competence</i>	0.88	0.883	0.907
4	<i>Knowledge Acquisition</i>	0.836	0.84	0.885
5	<i>Organizational Performance</i>	0.848	0.874	0.888
6	<i>Transformational Leaderships</i>	0.82	0.868	0.869

Sumber: hasil pengolahan data (2022)

Secara tabel koefisien Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability dalam

pengukuran reliabilitas variabel semua menunjukkan angka $>0,70$ sehingga tidak menemui issue terkait reliabilitas dan memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke tahap pengolahan data berikutnya.

Confirmatory Factor Analysis (CFA)

CFA merupakan bagian dari analisis Structural Equation Modeling (SEM). SEM adalah analisis model lengkap yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Analisis ini dilakukan setelah analisis model pengukuran melalui uji Confirmatory Factor Analysis (CFA). Dari hasil uji CFA diketahui bahwa terdapat 1 indikator pada variabel Transformational Leadership yaitu indikator b6 memiliki nilai loading factor $<0,5$ sehingga indikator tersebut tidak diikutsertakan pada pengujian selanjutnya. Analisis SEM dilakukan dengan menguji signifikansi kausalitas melalui uji kohesi regresi.

Table 4. Confirmatory Factor Analysis

Indikator	<---	Variabel	Loading Factor Estimate
b3	<---	TLS	,781
b4	<---	TLS	,824
b5	<---	TLS	,469
b6	<---	TLS	,226
b2	<---	TLS	,768
b1	<---	TLS	,801
c1	<---	KAQ	,782
c2	<---	KAQ	,784
c3	<---	KAQ	,721
c4	<---	KAQ	,566
c5	<---	KAQ	,699
a1	<---	CPI	,691
a2	<---	CPI	,838
a3	<---	CPI	,770
a4	<---	CPI	,700
a5	<---	CPI	,783
a6	<---	CPI	,653

Goodness of Fit

Berdasarkan hasil analisis SEM diketahui bahwa nilai goodness of fit index ternyata masih bermasalah. Untuk GFI, RMSEA TLI dan IFI, memang telah melampaui nilai batas masing-masing. Namun untuk CMIN/DF dan AGFI masih belum memenuhi kriteria. Oleh sebab itu masih diperlukan resifikasi model. Setelah dilakukan resifikasi model dengan menambahkan garis covariane pada items yang memiliki nilai MI terbesar maka hasilnya telah memenuhi harapan. Nilai goodness of fit dapat dilihat pada Tabel 1 dan hasil analisis pemodelan persamaan struktural dapat dilihat pada Tabel berikut.

Tabel 5. Goodness of Fit

Goodness of fit Index	Cut of Value	Hasil Model	Keterangan
CMIN/DF	≤ 2.00	1,939	Fit
NFI	≥ 0.90	0,861	Marginal Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,062	Fit
Parsimony-Adjusted Measure -PRATIO	1-0,90	0,895	Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,917	Fit
CFI	≥ 0.90	0,932	Fit
AIC	< dari Independence Model	$4.372 \geq 867 \geq 756$	Fit
ECVI	< dari Independence Model	$17.847 \geq 3.541 \geq 3.086$	Fit

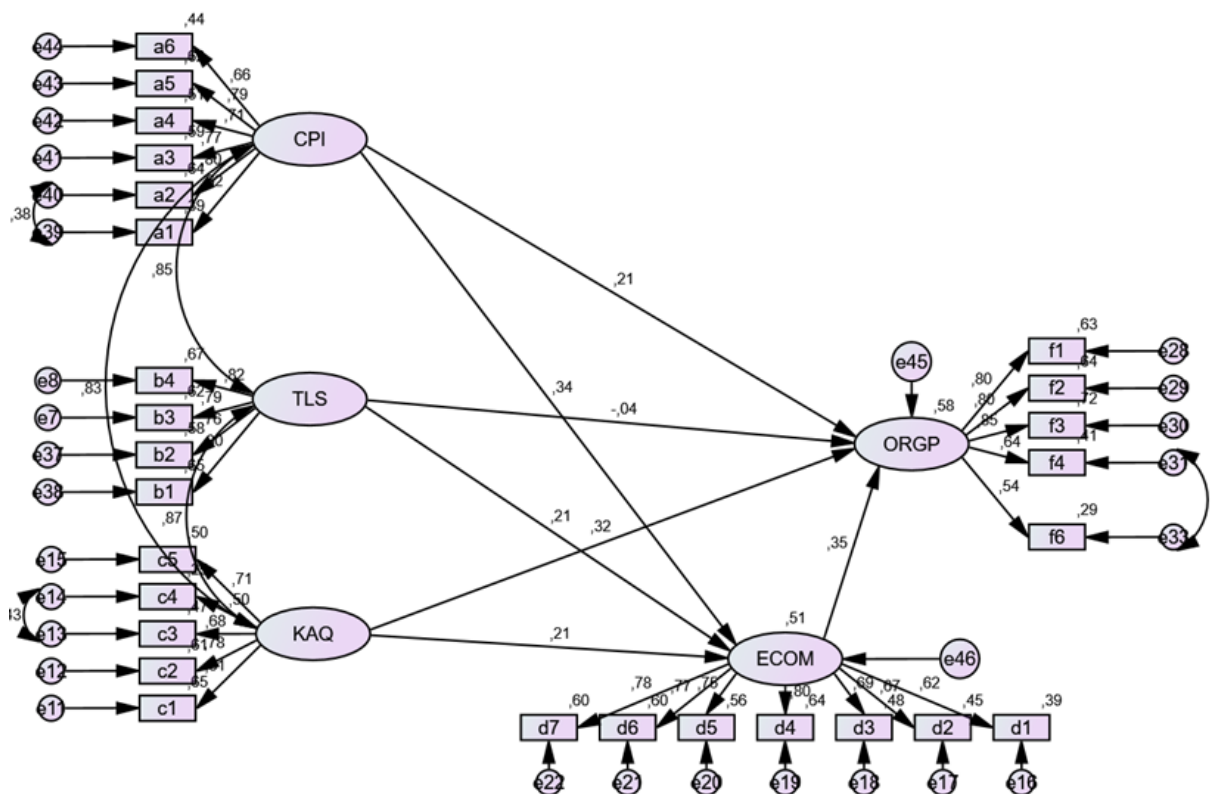
Semua indikator yang diuji untuk kelayakan model telah melampaui nilai ambang batas yang dipersyaratkan, sehingga model dapat dikatakan telah fit dan dapat dilanjutkan pada pemerosesan data selanjutnya.

Analisis Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis akan dilakukan setelah semua asumsi dapat dipenuhi, sebagaimana dijelaskan pada Bab III. Pengujian 7 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas berdasarkan hasil pengolahan SEM.

Table 6. Hasil dari Structural Equation Modeling Analysis

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Coeff.
ECOM	<---	CPI	,417	,087	4,787	***	,339
ECOM	<---	TLS	,167	,045	3,665	***	,208
ECOM	<---	KAQ	,168	,046	3,666	***	,206
ORGP	<---	CPI	,305	,104	2,873	,004	,212
ORGP	<---	TLS	,038	,164	,235	,814	,040
ORGP	<---	KAQ	,309	,107	2,874	,003	,319
ORGP	<---	ECOM	,417	,087	4,787	***	,351



Gambar 2. Structural Model

Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

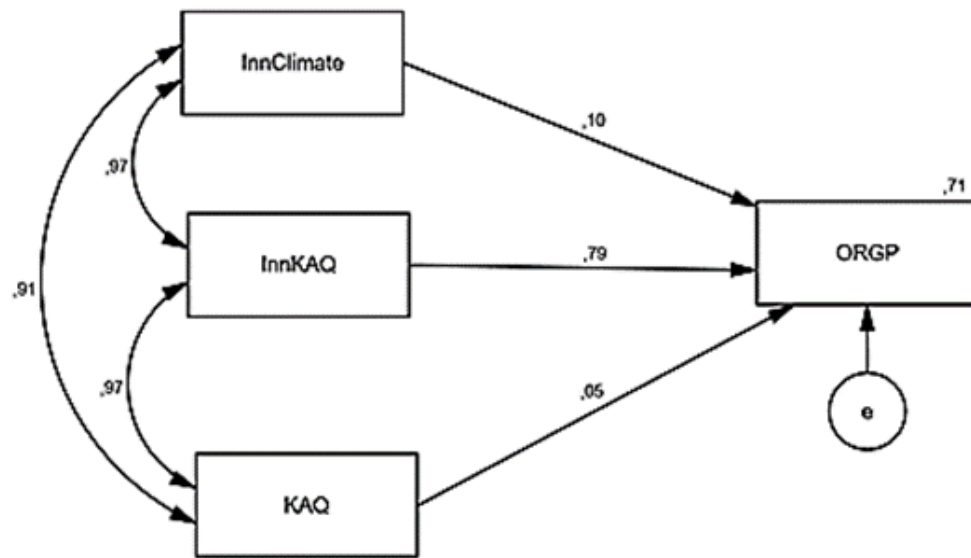
Bagian berikut menyajikan hasil pembuktian hipotesis pengaruh langsung antar variable independent terhadap variable dependent yang melibatkan 5 (lima) variable. Hasil pengujian Pengaruh *Collaborative Public Innovation* terhadap *Employee Competences* tersebut memiliki nilai P (*probability*) sebesar. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Pengaruh *Collaborative Public Innovation* terhadap *Employee Competences* adalah signifikan dengan *** dan coefficient pengaruhnya sebesar 33,9%. Kemudian pengujian Pengaruh *Collaborative Public Innovation* terhadap *Organizational Performance* tersebut memiliki nilai P (*probability*) sebesar 0,004 juga menunjukkan pengaruh yang signifikan *** dengan coefficient pengaruhnya sebesar 33,9%. Selanjutnya pengujian Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Competences* memiliki nilai P (*probability*) sebesar *** sehingga hasilnya juga signifikan. Besarnya Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Competences* adalah 0,208 atau 20,8%. Pada pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* hasil pengujian menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Hal ini terlihat dari nilai P (*probability*) sebesar 0,814. Hasil pengujian

Pengaruh *Knowledge Acquisition* terhadap *Employee Competences* juga signifikan dengan nilai P (*probability*) sebesar 0,000. Besarnya magnitude Pengaruh *Knowledge Acquisition* terhadap *Employee Competences* adalah 20,6%. Hasil penelitian Pengaruh *Knowledge Acquisition* terhadap *Organizational Performance* memiliki nilai P (*probability*) sebesar 0,003. Besarnya magnitude Pengaruh *Knowledge Acquisition* terhadap *Organizational Performance* adalah 0,319 atau 31,9%. Pengujian Pengaruh Employee Commitment terhadap Organizational Performance adalah signifikan. Besarnya magnitude Pengaruh Employee Commitment terhadap Organizational Performance adalah 0,351 atau 35,1%.

Pengaruh Moderasi

Efek moderasi adalah efek yang terjadi ketika variabel ketiga mengubah sifat hubungan antara prediktor dan hasil, terutama dalam analisis seperti regresi berganda. Untuk menguji peran moderasi ini apakah ia berfungsi sebagai moderator, dilakukan dengan pendekatan regresi. Buat variabel interaksi dengan mengalikan *Independent Variable* (IV) Anda dengan variabel moderator. Kemudian jalankan regresi berganda dengan IV, moderator, dan interaksi dalam model. Kemudian dilakukan pengujian pengaruh moderasi dengan menguji koefisien regresi interaksi.

Pada pengujian pengaruh langsung *Knowledge Acquisition* terhadap *Organizational Performance* terbukti pengaruhnya signifikan. Maknanya *organizational performance* bisa didorong menjadi lebih baik kalau proses akuisisi *knowledge* dan *knowledge management* yang dilakukan BAPPEDA dapat dijalankan dengan baik. Berdasarkan *literature* yang ada *innovative climate* telah digunakan untuk mendorong organisasi mencapai tujuannya melalui eksplorasi pengetahuan yang bertujuan untuk menciptakan inovasi sebagai *drive* peningkatan kinerja organisasi. Dalam konteks ini *innovative climate* menjadi material pengaruhnya. Karena dalam suasana iklim organisasi yang memprioritaskan terciptanya sebanyak mungkin inovasi, proses perekrutan *knowledge* yang ditujukan untuk melahirkan inovasi menjadi hal yang memang harus dilakukan.



Gambar 4. Pembuktian Peran moderasi *Innovative Climate* pada Pengaruh *Knowledge Acquisition* terhadap *Organizational Performance*

Tabel 6. Peran moderasi *Innovative Climate* pada Pengaruh *Knowledge Acquisition* terhadap *Organizational Performance*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Beta
ORGP	<---	InnClimate	,102	,013	6,529	***	,099
ORGP	<---	InnKAQ	,103	,016	6,531	***	,790
ORGP	<---	KAQ	,050	,141	,354	,723	,048

Dari hasil perhitungan yang telah dilakukan Peran *moderasi Innovative Climate* pada Pengaruh *Knowledge Acquisition* terhadap *Organizational Performance* adalah signifikan. Hal ini didasarkan pada angka CR 6,531 > 1,960 dan P *value* sebesar *** <0,05. Hal ini bermakna temuan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan *innovative climate* dapat berperan sebagai moderator yang dapat meningkatkan akselerasi *knowledge* dalam mendapatkan inovasi strategis yang digunakan untuk menunjang kinerja organisasi.

Implikasi Hasil Penelitian

Variabel *Collaborative Public Innovation* digunakan pada dua hipotesis langsung yaitu Pengaruh *Collaborative Public Innovation* terhadap *Employee Competences* dan Pengaruh *Collaborative Public Innovation* terhadap *Organizational Performance*. Peran *Collaborative Public Innovation* dalam meningkatkan *Employee Competences* dan *Organizational*

Performance sangat nyata. Hal ini dapat dilihat dari apa yang dilakukan BAPPEDA untuk mendorong kolaborasi ini menjadi sesuatu yang sangat berharga dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi. Misalnya penerapan indikator yang memiliki skor tertinggi yaitu "BAPPEDA selalu memberi ruang bagi karyawannya untuk berbagi pengetahuan".

Contoh konkritnya adalah dalam meningkatkan kualitas perencanaan pembangunan Aceh, BAPPEDA melakukan inovasi dengan menerapkan revitalisasi fungsi perencanaan daerah dengan prinsip *evidencebased planning* yang efektif, efisien dan berkelanjutan. Untuk melakukan hal ini tentunya BAPPEDA tidak melakukannya sendiri tetapi dengan metode kolaborasi dalam bentuk menyelenggarakan Lokakarya Penguatan Litbang Provinsi Aceh menggunakan pendekatan *evidence based* berkolaborasi dengan KSI. Kegiatan ini bertujuan diantaranya untuk berkonsultasi dengan *stakeholder* tentang finalisasi Kebijakan Strategis Litbang Bappeda Aceh, menyusun rumusan penelitian sebagai terjemahan dari Kebijakan Strategis Litbang Bappeda Aceh serta menyusun indikator kinerja dan SOP untuk Litbang BAPPEDA Aceh. Pengaruh *Collaborative Public Innovation* terhadap *Employee Competences* sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Sedangkan Pengaruh *Collaborative Public Innovation* terhadap *Organizational Performance* juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Du Plessis, M. (2007).

Variabel *Transformational Leadership* digunakan pada dua hipotesis langsung yaitu Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Competences* dan Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance*. Peran *Transformational Leadership* dalam meningkatkan *Employee Competences* dan *Organizational Performance* sangat nyata dan signifikan. Hal ini dapat dilihat dari apa yang dilakukan BAPPEDA untuk mendorong kolaborasi ini menjadi sesuatu yang sangat berharga dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi. Misalnya penerapan indikator yang memiliki skor tertinggi yaitu "Mengarahkan bawahan untuk melihat masalah dari berbagai sudut". Pengarahan atasan terhadap bawahan terdiri dari proses atau teknik di mana instruksi dapat dikeluarkan dan operasi dapat dilakukan seperti yang direncanakan semula.

Oleh karena itu, Pengarahan atasan terhadap bawahan adalah fungsi membimbing, menginspirasi, mengawasi dan menginstruksikan orang-orang menuju pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks BAPPEDA pimpinan BAPPEDA Aceh dalam berbagai kesempatan

menyebutkan ada enam area inovasi pemerintahan, yaitu inovasi administrasi, inovasi manajemen, inovasi kebijakan, inovasi frugal, inovasi, inovasi teknologi dan inovasi sosial. PeneRapan inovasi daerah dipengaruhi oleh kepemimpinan, partisipasi masyarakat, pelembagaan, kolaborasi dan berorientasi pada dampak (<https://bappeda-dev.acehprov.go.id/berita/kategori/litbang/workshop-dan-bimtek-pengukuran-indeksinovasi-daerah-tahun-2022-provinsi-aceh>). Arahan ini menjadi petunjuk pada bidang inovasi mana kompetensi pegawai BAPPEDA harus ditingkatkan pada masa yang akan datang agar tujuan peningkatan kinerja institusi yang berbasis inovasi dapat digerakkan terus menerus. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Competences* sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Camps, J., & Rodríguez, H. (2011). Sedangkan Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Performance* juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh García-Morales (2008).

Variabel *Knowledge Acquisition* digunakan pada dua hipotesis langsung yaitu Pengaruh *Knowledge Acquisition* terhadap *Employee Competences* dan Pengaruh *Knowledge Acquisition* terhadap *Organizational Performance*. Peran *Knowledge Acquisition* dalam meningkatkan *Employee Competences* dan *Organizational Performance* sangat nyata dan signifikan. Hal ini dapat dilihat dari apa yang dilakukan BAPPEDA untuk mendorong kolaborasi ini menjadi sesuatu yang sangat berharga dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi. Misalnya penerapan indikator yang memiliki skor tertinggi yaitu "Dukungan teknologi memungkinkan saya untuk memperoleh pengetahuan melalui berbagai sumber"

Tujuan dukungan teknis terkait dengan teknologi adalah untuk memecahkan masalah teknis, yang kadangkala menjadi kendala bagi sebagian orang. Hal ini dapat dilihat dengan pemanfaatan fitur teknologi yang ada di *gadget* atau alat elektronik, yang hanya menyentuh sebagian kecil dari berbagai manfaat yang disediakan oleh peralatan tersebut. Hal ini tentunya terpulang kembali pada kemampuan pegawai yang bersangkutan dalam memanfaatkan fitur teknologi yang ada. Salah satunya adalah aplikasi Trello yang sangat bermanfaat dalam membantu fungsi pengontrolan terhadap multi *tasking* yang sedang berjalan yang dilaksanakan oleh setiap personil yang ada. Fungsi pengawasan masih dilakukan secara manual yang membuat hasilnya kurang efektif, terutama untuk pencegahan terjadinya masalah seperti keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan yang

melewati *deadline*.

Pengaruh *knowledge acquisition* terhadap *Employee Competences* sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lyles, M. A (1996). Sedangkan Pengaruh *knowledge acquisition* terhadap *Organizational Performance* juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Guo, Y. (2019).

Variabel *Employee Competences* digunakan pada hipotesis Pengaruh *Employee Competences* terhadap *Organizational Performance*. Peran *Employee Competences* dalam meningkatkan *Organizational Performance* sangat nyata dan signifikan. Hal ini dapat dilihat dari apa yang dilakukan BAPPEDA untuk mendorong kolaborasi ini menjadi sesuatu yang sangat berharga dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi. Misalnya penerapan indikator yang memiliki skor tertinggi yaitu "Kinerja BAPPEDA tergambar dari serapan dana sesuai anggaran". Proses penganggaran memungkinkan mereka yang berada dalam posisi manajemen untuk menilai status proyek saat ini, sambil menguraikan arah yang harus diikuti oleh seluruh organisasi dengan menetapkan tindakan dan prioritas yang dapat dicapai. Hal ini dapat dilakukan oleh mereka yang memiliki kompetensi memadai dalam mengevaluasi kegiatan berjalan berbasis pada serapan anggaran, terutama kompetensi yang terkait dengan pengendalian anggaran.

Dengan menerapkan perencanaan pengendalian anggaran yang tepat, BAPPEDA dapat mengurangi biaya dan meningkatkan kualitas kegiatannya berdasarkan alokasi anggarannya. Ini membantu untuk mengurangi biaya dan pencapaian tujuan organisasi juga dapat meningkat sebagai dampak pengendalian anggaran yang tepat. Sedangkan tingkat penyerapan anggaran mengacu pada bagian pengeluaran aktual dari yang ditargetkan (dianggarkan). Ini adalah tolok ukur yang bagus untuk menentukan efisiensi dan efektivitas kabupaten/kota dalam pemanfaatan, pelaksanaan, perumusan dan pelaksanaan anggaran daerah. Serapan anggaran juga dapat menjadi indikator penting dalam menilai dan mengevaluasi bagaimana fungsi perencanaan, implementasi dan control terhadap anggaran dilaksanakan. Pengaruh *Employee Competences* terhadap *Organizational Performance* juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Salman, M (2020).

Innovative climate memerankan moderasi pada dua hipotesis moderasi yang dibangun yaitu Pengaruh *Knowledge Acquisition* terhadap *Organizational Performance*. Penciptaan *innovative climate* telah dilakukan disemua kantor BAPPEDA walaupun dengan

intensitas yang berbeda antara satu dan lainnya. Sebagai contoh Kabupaten Aceh Jaya meraih penghargaan dengan kategori Kabupaten Sangat Inovatif dari Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) dalam ajang *Innovative Government Award* (IGA) 2020. Maksud dilaksanakannya ajang ini menurut Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan (BPP) Kemendagri Agus Fatoni, pihak yang menyelenggarakan event ini, penilaian indeks inovasi daerah tahun 2020 adalah bentuk apresiasi Pemerintah kepada pemerintah daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan yang inovatif. Selanjutnya Sekretaris Jenderal (Sekjen) Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) Muhammad Hudori menyebut ajang *Innovative Government Award* (IGA) Tahun 2020 merupakan momentum untuk mengapresiasi langkah besar yang dilakukan pemerintah daerah dalam mewujudkan pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan yang inovatif, yang ujungnya bermuara pada kesejahteraan masyarakat. Dari hasil pengujian hipotesis yang dilakukan terbukti *climate innovation* dapat berfungsi sebagai moderator dalam mendukung pencapaian tujuan *innovative* dan diganjar penghargaan dari pemerintah pusat seperti yang didapat oleh Kabupaten Aceh Jaya yang tentunya tidak terlepas dari peran BAPPEDA sebagai *tink tank* pembangunan di masing-masing daerah. Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Anser, M. K (2018) yang menyatakan *innovasi climate* dapat berfungsi sebagai mediator dalam mengakselerasi tercapainya tujuan peningkatan kinerja organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Pada pengaruh langsung ada tujuh hipotesis yang dikembangkan yang menyangkut determinan faktor kinerja organisasi BAPPEDA tersebut. dari 7 hipotesis verifikatif yang diuji 6, diantaranya memiliki pengaruh yang positif dan significant yaitu hipotesis No 1,2, 3, 5, 6 dan 7. Hanya satu hipotesis yang tidak terdukung yaitu hipotesis no 4, yang menggambarkan Pengaruh Transformational Leadership terhadap Organizational Performance.. Bila dilihat dari besarnya magnitude koefisien masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen baik pada pengaruh variabel eksogen dan endogen yang menempatkan employee competence sebagai variabel endogennya maupun pada pengaruh variabel eksogen yang melibatkan variabel independen plus variabel mediasi terhadap variabel organisation performance sebagai variabel endogen nya maka terlihat angka terbesar itu terdapat pada pengaruh employee competence terhadap organization performance. Hal ini bermakna setiap ada kenaikan pada tingkat kompetensi yang dimiliki

oleh karyawan pada organisasi BAPPEDA akan berdampak pada peningkatan kinerja BAPPEDA sebagai sebuah organisasi secara signifikan..

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Adisusilo, J. R. (2012). Sutarjo. Pembelajaran Nilai-nilai Karakter Konstruktivisme dan VCT Sebagai Inovasi Pendekatan Pembelajaran Afektif. *Jakarta, Raja Grafindo Persada*.
- Agger, A., & Lund, D. H. (2017). Collaborative Innovation in the Public Sector—new perspectives on the role of citizens? *Scandinavian Journal of Public Administration*, 21(3), 17–38.
- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2011). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192–204. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p192>
- Al-Emran, M., & Teo, T. (2020). Do knowledge acquisition and knowledge sharing really affect e-learning adoption? An empirical study. *Education and Information Technologies*, 25(3), 1983–1998.
- Al-jabri, I. M. (2012). *Mobile Banking Adoption : Application of Diffusion of Innovation Theory*. 13(4), 379–391.
- Anser, M. K., Zhang, Z., & Kanwal, L. (2018). Moderating effect of innovation on corporate social responsibility and firm performance in realm of sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 799–806.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40.
- Bommert, B. (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International Public Management Review*, 11(1), 15–33.
- Camps, J., & Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members. *Personnel Review*.
- Carstensen, H. V., & Bason, C. (2012). Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1), 1–26.
- Choi, B., Poon, S. K., & Davis, J. G. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, 36(2), 235–251.
- Craig, W. L. (1997). *Leadership University Reprint*.
- Curzi, Y., Fabbri, T., & Pistoiesi, B. (2020). Performance appraisal criteria and innovative work behaviour: the mediating role of employees' appraisal satisfaction. In *Performance*

Appraisal in Modern Employment Relations (pp. 11–34). Springer.

- Daellenbach, U. S., McCarthy, A. M., & Schoenecker, T. S. (1999). Commitment to innovation: The impact of top management team characteristics. *R&d Management*, 29(3), 199–208.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Willemse, I. (2015). An integrative model for competency development in organizations: The Flemish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(20), 2543–2568.
- Downs, A. (1967). *Inside bureaucracy*.
- Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. *Alfred P. Sloan: Critical Evaluations in Business and Management*, 2, 258–282.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*.
- Emperform. (2021). The Importance of Employee Competency Development. *Employee-Performance*.
- Eniola, A., & Ektebang, H. (2014). SME firms performance in Nigeria: Competitive advantage and its impact. *International Journal of Research Studies*.
https://www.researchgate.net/profile/Anthony_Eniola2/publication/265555548_SME_firms_performance_in_Nigeria_Competitive_advantage_and_its_impact/links/59231da2aca27295a8a7cea8/SME-firms-performance-in-Nigeria-Competitive-advantage-and-its-impact.pdf
- Fan, M., Qalati, S. A., Khan, M. A. S., Shah, S. M. M., Ramzan, M., & Khan, R. S. (2021). Effects of entrepreneurial orientation on social media adoption and SME performance: The moderating role of innovation capabilities. *PloS One*, 16(4), e0247320.
- Gamble, P. R., & Blackwell, J. (2001). *Knowledge management: A state of the art guide*.
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299–319.
- Ghasemzadeh, P., Nazari, J. A., Farzaneh, M., & Mehralian, G. (2019). Moderating role of innovation culture in the relationship between organizational learning and innovation performance. *The Learning Organization*.
- Ghozali, I. (2008). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least square (pls)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
https://scholar.google.co.id/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=imam+ghozali&btnG=
- Greenwood, R. C. (1981). Management by objectives: As developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6(2), 225–230.

- Guo, Y., Wang, L., Wang, M., & Zhang, X. (2019). The mediating role of environmental innovation on knowledge acquisition and corporate performance relationship—A study of SMEs in China. *Sustainability*, *11*(8), 2315.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis 6th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Han, J., Kim, N., & Srivastava, R. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *The Journal of Marketing*. <http://www.jstor.org/stable/1252285>
- Hanvanich, S., Sivakumar, K., & Hult, G. T. M. (2006). The relationship of learning and memory with organizational performance. *Jouranal of Marketing*, *34*, 600–612.
- Jabbouri, N. I., & Zahari, I. (2014). the Role of Core Competencies on Organizational Performance : an Empirical Study in the Iraqi Private Banking Sector. *European Scietific Journal*, *1*(June), 130–139.
- Jamhour, M. S. (2010). *The Impact of Core Competence on Organizational Performance " An applied study on Paint Industry in the United Arab Emirates " Prepared by Manar Salah Jamhour Supervisor Dr. Sabah Hameed Agha*.
- Joas, H. (2006). *Max Weber and the origin of human rights: A study on cultural innovation*.
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*.
- Krishna, D. M. (2021). Driving Transformation Change Through Employee. *Dinakarmurthy*.
- Liang, C. J., Lin, Y. L., & Huang, H. F. (2013). Effect of core competence on organizational performance in an airport shopping center. *Journal of Air Transport Management*, *31*(1), 23–26. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.11.005>
- Long, C. S., Wan Ismail, W. K., & Amin, S. M. (2013). The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(10), 2019–2033.
- Lopes, A. V., & Farias, J. S. (2022). How can governance support collaborative innovation in the public sector? A systematic review of the literature. *International Review of Administrative Sciences*, *88*(1), 114–130.
- Lyles, M. A., & Salk, J. E. (2007). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian context. *Journal of International Business Studies*, *38*(1), 3–18.
- MacGregor, B. J. (2021). Leadership. *Knowledge Acquisition: Definition & In-Depth Explanation*.

- Maharani, V., Troena, E. A., & Noermijati, N. (2013). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership, job satisfaction on employee performance: Studies in PT bank Syariah Mandiri Malang east Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17), 1–12.
- Maria, E. (2019). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPENSATION AND INTERPERSONAL COMMUNICATION IN EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK MOTIVATION AS MEDIATION. *International Review of Management and Marketing*, 9(5), 133–140. <https://doi.org/10.32479/irmm.8615>
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331–339.
- Miller, R. L. (2015). Rogers' innovation diffusion theory (1962, 1995). In *Information seeking behavior and technology adoption: Theories and trends* (pp. 261–274). IGI Global.
- Mishra, A. A., & Shah, R. (2009). In union lies strength: Collaborative competence in new product development and its performance effects. *Journal of Operations Management*, 27(4), 324–338.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70, 202–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.018>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=LCmtBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=VALUE+PROPOSITION&ots=e7n_j17ol0&sig=jM7XBwHP7HnKtxPhzXH_-Q-rrZY
- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness: The mediating role of employee competencies. *European Journal of Training and Development*.
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*.
- Patel, R. (2021). Knowledge Acquisition: Definition & In-Depth Explanation. *The Cloud Tutorial*.
- Prabowo, T. S., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2018). THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY JOB SATISFACTION. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), 171–178. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.01.20>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2009). The core competence of the corporation. In *Knowledge*

- and strategy* (pp. 41–59). Routledge.
- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2017). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Rakšnys, A. V., Valickas, A., & Vanagas, R. (2020). Challenges of creation and implementation of collaborative innovations in public sector organisations. *Public Policy and Administration*, 19(1), 9–21.
- Reddi, D. S. K. (2016). Disruptive Innovation In Banking Sectors. *International Journal of Scientific Research and Management*, 04(2), 3917–3922. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v4i2.05>
- Ribeiro, N., Yücel, İ., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1901–1917. <https://doi.org/10.1108/ijppm-09-2017-0229>
- Riggio, R. E. (2017). *Introduction to industrial/organizational psychology*. Routledge.
- Robben, M. A. (2018). *A study of innovative behavior in high technology product development organizations*. Routledge.
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). Employee Competencies as Predictors of Organizational Performance: A Study of Public and Private Sector Banks. *Management and Labour Studies*, 45(4), 416–432.
- Santhanam, N., Kamalanabhan, T. J., Dyaram, L., & Ziegler, H. (2015). Examining the moderating effects of organizational identification between human resource practices and employee turnover intentions in Indian hospitality industry. *GSTF Journal on Business Review*, 4(1), 11–19. <https://doi.org/10.5176/2010-4804>
- Shan, N., & Ziarko, W. (1995). Data-based acquisition and incremental modification of classification rules. *Computational Intelligence*, 11(2), 357–370.
- Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5), 553.
- Simonton, D. K. (2017). Does Talent Exist?: Yes! In *Routledge handbook of talent identification and development in sport* (pp. 10–18). Routledge.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration & Society*, 43(8), 842–868.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2012). Introduction: Collaborative innovation in the public sector. *The Innovation Journal*, 17(1), 1.

- Straub, E. T. (2009). Understanding technology adoption: Theory and future directions for informal learning. *Review of Educational Research, 79*(2), 625–649.
- Su, L., Swanson, S., & Chinchachokchai, S. (2016). Reputation and intentions: the role of satisfaction, identification, and commitment. *Journal of Business*. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316000941>
- Torring, J. (2013). Collaborative innovation in the public sector. In *Handbook of innovation in public services*. Edward Elgar Publishing.
- Trivellas, P., Akrivouli, Z., Tsifora, E., & Tsoutsas, P. (2015). The impact of knowledge sharing culture on job satisfaction in accounting firms. The mediating effect of general competencies. *Procedia Economics and Finance, 19*, 238–247.
- Weissert, C. S. (1991). Policy entrepreneurs, policy opportunists, and legislative effectiveness. *American Politics Quarterly, 19*(2), 262–274.
- Yang, C.-C. (2012). Assessing the moderating effect of innovation capability on the relationship between logistics service capability and firm performance for ocean freight forwarders. *International Journal of Logistics Research and Applications, 15*(1), 53–69.
- Zhang, M., Di Fan, D., & Zhu, C. J. (2013). High-Performance Work Systems, Corporate Social Performance and Employee Outcomes: Exploring the Missing Links. *Journal of Business Ethics, 120*(3), 423–435. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1672-8>