
Knowledge-Oriented Leadership dan Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Tinjauan Kritis dan Peluang Penelitian yang Akan Datang

Bernadetta Diana Nugraheni
Universitas Katolik Widya Mandala
E-mail: bernadetta@ukwms.ac.id

Article History:

Received: 26 Januari 2023

Revised: 09 Februari 2023

Accepted: 10 Februari 2023

Keywords: *Knowledge Oriented Leadership, Strategic Leadership, Sustainable Competitive Advantage*

Abstract: *Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk mengkaji bahwa knowledge-oriented leadership merupakan salah satu model strategic leadership yang berhubungan dengan sustainable competitive advantage. Artikel ini juga ingin memaparkan bahwa penting bagi pemimpin strategis untuk mempunyai kapabilitas melakukan inovasi organisasi yang dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi agar tercipta lingkungan yang berkembang dengan baik. Metode yang dilakukan adalah dengan melakukan penelusuran pada artikel-artikel terdahulu, dan nampak terdapat kesepakatan mengenai arah kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan mempengaruhi keberlanjutan keunggulan kompetitif, dan juga dapat ditunjukkan melalui inovasi dan kreatifitas anggota organisasi.*

PENDAHULUAN

Perkembangan industri saat ini baik manufaktur maupun jasa, politik juga ekonomi mengalami perubahan yang sangat berarti dari sisi strategis, salah satunya dari atribut pemimpin. Kepemimpinan strategis mempengaruhi upaya kelangsungan hidup organisasi terutama dalam lingkungan yang penuh ketidak pastian dan persaingan yang sangat ketat yang disebabkan oleh perubahan yang cepat dan berlangsung terus menerus. Banyak diungkap dalam penelitian-penelitian mengenai kepemimpinan strategis (Fernandes et al., 2022) bahwa para pemimpin perlu bertanggung jawab atas organisasi mereka karena mereka bertanggung jawab atas segala sesuatu yang terjadi di organisasinya, juga kepemimpinan strategis harus dapat mewujudkan kemampuan untuk mengantisipasi dan mengelola perubahan yang dapat membantu mengembangkan masa depan yang kompetitif bagi organisasi. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji bahwa kepemimpinan berorientasi pada pengetahuan merupakan salah satu model kepemimpinan strategis yang berhubungan dengan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Artikel ini juga ingin memaparkan bahwa penting bagi pemimpin strategis untuk mempunyai kapabilitas melakukan inovasi organisasi yang dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi agar tercipta environment yang berkembang dengan baik.

Sangat menarik pertanyaan penelitian yang diajukan oleh (Banmairuroy et al., 2022), yaitu gaya kepemimpinan mana yang harus diadopsi dalam organisasi, dan bagaimana juga pengaruhnya terhadap keunggulan kompetitif bisnis. Banyak peneliti menuliskan berbagai macam gaya kepemimpinan dengan pendekatan kepemimpinan starategis dan dengan berbagai macam

karakteristik pemimpin. Salah satunya adalah gaya kepemimpinan berorientasi pengetahuan, dimana gaya kepemimpinan berorientasi pengetahuan saat ini penting bagi perusahaan agar mampu untuk menghadapi persaingan.

Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan akan mendorong pembelajaran dan mendukung lingkungan belajar yang mentolerir kesalahan, karyawan dapat mengeksplorasi dan mengeksplorasi pengetahuan untuk keuntungan perusahaan mereka. (Donate & Sánchez de Pablo, 2015). Dengan demikian dapat diartikan bahwa karyawan akan belajar dan merespon dengan lebih baik terhadap ketidak pastian lingkungan Ketika pemimpin mereka mendukung perusahaan untuk memperoleh dan berbagi pengetahuan. (Chaithanapat et al., 2022). Disini dapat dipelajari bahwa pemimpin yang berorientasi pada pengetahuan akan bersedia membantu mencari inovasi terbuka dan pada akhirnya mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Naqshbandi & Jasimuddin, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh (Banmairuoy et al., 2022) menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan, inovasi organisasi, dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di sector Pendidikan. Demikian penulis melihat dari perspektif beragam model kepemimpinan strategis, dan knowledge-oriented leadership merupakan bagian dari model kepemimpinan strategis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Knowledge Oriented Leadership dan Strategic Leadership

Dari beberapa penelitian terdahulu yang berhasil dikumpulkan peneliti, definisi atau konsep knowledge- oriented leadership dapat dilihat pada tabel 1. Berikut:

Tabel 1. Definisi Knowledge-Oriented Leadership dan Deskripsi

(Donate et al., 2022)	Merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki karakteristik transformasional dan transaksional, serta kapasitas komunikasi dan motivasional, dimana semuanya digunakan untuk menciptakan konteks (atau tempat) yang menguntungkan bagi pengetahuan yang mengalir untuk mempengaruhi inovasi dan kreativitas.
(Chaithanapat et al., 2022)	Pemimpin yang memprioritaskan, mendorong, dan menghargai ide-ide baru karyawan. Pemimpin yang berorientasi pada pengetahuan biasanya dianggap aktif terlibat dan berkomitmen untuk mendukung kegiatan pengetahuan dan pembelajaran dalam organisasi. Knowledge-oriented leadership diklaim sebagai terintegrasinya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional serta elemen-elemen motivasi dan komunikasi.
(Zia, 2020)	Sejalan dengan penelitian (Donate & Sánchez de Pablo, 2015) yang berpendapat bahwa penelitian kepemimpinan berbasis pengetahuan dapat dikatakan masih dalam fase awal, dimana jenis gaya kepemimpinan seperti ini dirancang khusus untuk memfasilitasi knowledge management diantara karyawan. (Donate & Sánchez de Pablo, 2015) menggabungkan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dan menguji dampaknya terhadap manajemen pengetahuan dan kinerja inovatif dalam konteks perusahaan teknologi di Spanyol.
(Naqshbandi & Jasimuddin, 2018)	Merupakan sikap atau tindakan, diamati atau diperhitungkan, yang mendorong penciptaan, berbagi dan pemanfaatan pengetahuan baru dengan cara yang tampaknya membawa perubahan dalam pemikiran dan hasil kolektif.
(Sadeghi & Rad, 2018)	Kepemimpinan berbasis pengetahuan adalah kepemimpinan yang mengarah pada produktivitas yang lebih tinggi daripada sumber daya manusia, mengidentifikasi kekurangan dalam pengetahuan organisasi, penempatan staf yang lebih efisien dan efektif, pengiriman produk, pengiriman produk dan pemberian pelayanan yang lebih memberikan nilai tambah, kepuasan kepada pelanggan dan karyawan, mencegah kesalahan berulang terus menerus, mengurangi pekerjaan berulang, penghematan waktu, memperbaharui dan mengembangkan kreativitas, mendorong dan berinovasi, mengatur dan memperluas aliran pengetahuan dari produsen ke penerima dan memfasilitasi berbagai informasi diantara karyawan.

(Mabey & Nicholds, 2015)	Knowledge leadership didefinisikan sebagai setiap sikap atau tindakan – bersama atau individu, diamati atau diperhitungkan - yang mendorong pengetahuan baru dan penting untuk dibuat, diperoleh, dibagikan , dan digunakan dengan cara yang pada akhirnya membawa perubahan dalam pemikiran dan hasil kolektif, seperti yang dikemukakan (Mabey et al., 2012)
--------------------------	--

Dari beberapa definisi atau pemahaman para peneliti seperti tersaji pada tabel 1. terdapat benang merah bagaimana memahami kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan. Konsep kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan sejalan dengan definisi *strategic leadership* bahwa seorang pemimpin harus mampu untuk melihat masa depan, menciptakan visi, memberikan fleksibilitas, berpikir secara strategis, dan bekerja dengan orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan masa depan yang dapat dicapai organisasi (Tetik, 2020). Kepemimpinan strategis membutuhkan pemimpin yang mampu memberdayakan manajer dan karyawan lain memenuhi tujuan yang telah ditetapkan yang inovatif dan kreatif sejalan dengan visi organisasi dan tentunya mampu memberikan suatu perubahan strategis dalam lingkungan yang serba tidak pasti karena persaingan global yang ketat.

Sesuai dengan pembahasan topik bahwa pemimpin harus menciptakan kondisi yang sesuai dengan pengikut mereka untuk mengungkapkan pengetahuan dan ketrampilan, dan menggunakannya secara efektif dan mendorong kreatifitas pengikutnya untuk mau mengembangkan metode dan teknik yang baru. Pengertian tersebut searah dengan definisi kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan yang dikemukakan oleh (Donate et al., 2022). Gaya kepemimpinan ini memiliki karakteristik transformasional dan transaksional, seperti diklaim oleh (Donate & Sánchez de Pablo, 2015) bersama dengan elemen komunikasi dan motivasi.

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan perilaku kepemimpinan di mana pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, sehingga pengikut menyetarakan nilai-nilai mereka sendiri dengan nilai-nilai pemimpin untuk melakukan pekerjaan di luar kepentingan pribadi untuk perbaikan organisasi (Bunjak et al., 2022). Kepemimpinan transaksional adalah prosedur yang ditujukan untuk mengendalikan dan memantau tenaga kerja melalui cara-cara rasional atau ekonomis. Karakteristik pemimpin transformasional relevan dengan studi manajemen pengetahuan, (Narayanan et al., 2020) karena organisasi mendorong inovasi dan kreativitas melalui pemimpin transformasional yang: (1) merangsang kemampuan intelektual pengikut (yaitu kecerdasan, pengetahuan, rasionalitas, dan penyelesaian masalah); (2) mendorong pembelajaran organisasi dan pengembangan keterampilan pengikut dengan mempromosikan diskusi, ulasan, dan berbagi ide secara terbuka untuk pengembangan pengetahuan; dan (3) mempromosikan tujuan organisasi yang lebih besar yang melibatkan pengetahuan berkualitas tinggi untuk menyelesaikan tugas yang kompleks dan baru. Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi yaitu *Charisma, inspirational motivation, intelektual stimulation, dan individualized consideration*. (Anderson & Sun, 2017). Sedangkan kepemimpinan transaksional paling tepat digunakan untuk melembagakan, memperkuat, dan menyempurnakan pengetahuan yang ada, (Chaithanapat et al., 2022). Pemimpin transaksional berorientasi pada tugas dan mendorong karyawan mencapai tujuan organisasi dan pribadi. Jadi dalam kasus kepemimpinan transaksional dimana pemimpin kontinjen memberi penghargaan dan mengatur bawahan dan mengikuti pendekatan manajemen dengan pengecualian, motivasi karyawan bersifat eksentrik (Shamim et al., 2017).

Menurut (Mahdi & Almsafir, 2014) kepemimpinan strategis adalah tentang mendapatkan akses ke sumber daya utama seperti aliansi dengan perusahaan mitra "modal sosial" dan kemampuan untuk membangun tim yang hebat "modal manusia" sebagai sumber daya perusahaan yang paling penting. Pemimpin strategis mengelola portofolio sumber daya organisasi dengan

mengaturnya menjadi kapabilitas, menyusun organisasi untuk menggunakan dan mengembangkan kapabilitas serta menerapkan strategi untuk memanfaatkan sumber daya tersebut untuk mencapai keunggulan kompetitif. Disini dapat dipahami bahwa kepemimpinan strategis akan memperhatikan sumber daya intelektual karena merupakan modal manusia dan social organisasi yang harus dimiliki oleh seluruh anggotanya (Nahak dan Ellitan, 2022).

(Donate & Sánchez de Pablo, 2015) dalam studinya menggabungkan knowledge-oriented leadership dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan diuji sebagai anteseden perilaku manajemen pengetahuan, dan hasilnya setelah diuji menemukan efek positif. Demikian juga (Shamim et al., 2017) bahwa manajer yang berorientasi pada pengetahuan akan mendorong pembelajaran, memberikan pelatihan, bertindak sebagai panutan, berfokus pada stimulasi intelektual karyawan, dan memberikan insentif untuk mengembangkan mekanisme transfer pengetahuan, usia penyimpanan, dan aplikasi.

Desain Artikel Knowledge-Oriented Leadership yang relevan

Dari penelitian-penelitian sebelumnya beragam teori yang digunakan untuk menjelaskan bagaimana knowledge-oriented leadership berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan keberlanjutannya maupun perannya terhadap inovasi organisasi.

Tabel 2. Desain Artikel yang bertema Knowledge-Oriented Leadership (KOL)

Penulis	Tujuan Penelitian	Teori yang digunakan	Metode dan Hasil Penelitian
(Banmairuoy et al., 2022)	Mempelajari peran kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan pengembangan sumber daya manusia pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan .	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resource Base View 	Menggunakan data dari karyawan di organisasi berteknologi tinggi dan berinovasi di Thailand. Hasilnya menunjukkan bahwa KOL berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Sedangkan human resource development tidak berpengaruh langsung terhadap keunggulan berkelanjutan. KOL dan pengembangan sumber daya manusia secara tidak langsung mempengaruhi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui komponen inovasi organisasi.
(Donate et al., 2022)	Untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan mendasar antara KOL, knowledge hiding akibat konflik tugas, dan kemampuan inovasi pada industry perhotelan.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Social Exchange Theory ▪ Collective Work-Engagement Theory 	Dengan sampel 118 hotel di pedalaman Spanyol, diuji dengan Model persamaan structural SEM. Hasilnya KOL memiliki konsekuensi langsung dan tidak langsung yang positif dan kuat pada konflik manajemen tugas, knowledge hiding, dan kemampuan inovasi.
(Chaithanapat et al., 2022)	Menguji pengaruh KOL, Customer Knowledge Management, dan kualitas inovasi terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan intensitas persaingan sebagai moderator dalam konteks UKM di Thailand.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Knowledge-oriented leadership 	Menggunakan data sampel dari 283 UKM di Thailand dan diuji dengan SEM, diperoleh hasil bahwa perusahaan yang mengadopsi KOL dapat meningkatkan manajemen pengetahuan bagi pelanggan. KOL juga merupakan factor kunci bagi perusahaan untuk memperoleh kinerja inovasi dalam konteks bisnis internasional. Jadi UKM yang berfokus pada kualitas

			inovasi sebaiknya mengadopsi KOL untuk meningkatkan kinerja inovasi.
(Zia, 2020)	Menguji asosiasi KOL, perilaku manajemen pengetahuan dan kinerja inovasi dalam UKM berbasis proyek	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Social Capital Theory ▪ Social Cognitive Theory ▪ Resource Based Theory ▪ Contingency Theory ▪ Situational Theory of Leadership 	<p>Menggunakan sampel 215 karyawan dari 32 perusahaan perangkat lunak berbasis proyek di Pakistan. Hipotesis diuji menggunakan PLS.</p> <p>Hasilnya adalah KOL berhubungan positif dengan perilaku manajemen pengetahuan dan kinerja inovasi. Manajemen pengetahuan memediasi hubungan KOL dan kinerja inovasi. Orientasi tujuan berperan sebagai moderasi dalam hubungan KOL dengan kegiatan akuisisi pengetahuan, transfer dan aplikasi pengetahuan .</p>
(Naqshbandi & Jasimuddin, 2018)	Untuk berkontribusi pada pengembangan teoritis model konseptual untuk menjelaskan hubungan antara KOL, kemampuan manajemen pengetahuan, dan inovasi terbuka Multinational Enterprises.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Knowledge Management Theory 	<p>Menggunakan data 172 anak perusahaan MNE yang berbasis di Perancis, dan diuji dengan SEM.</p> <p>Hasilnya menunjukkan bahwa tingkat KOL yang lebih tinggi dapat mengarah pada peningkatan kapabilitas knowledge management dan hasil inovasi terbuka yang lebih baik. Artinya, kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan memiliki dampak positif langsung pada kapabilitas manajemen pengetahuan dan inovasi terbuka. Juga, kapabilitas manajemen pengetahuan ditemukan untuk memediasi hubungan antara kepemimpinan berorientasi pengetahuan dan inovasi terbuka.</p>
(Mabey & Nicholds, 2015)	Memperdalam pemahaman mengenai knowledge leadership dalam organisasi jaringan internasional .	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meta Theory ▪ Social Theory 	<p>Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus.</p> <p>Hasilnya temuan jaringan global yang tampaknya demokratis dan homogen terdapat persepsi yang sangat berbeda mengenai cara pandang pengetahuan , cara kemimpinan berbasis pengetahuan dilakukan , dan dampaknya pada kolaborasi global.</p>
(Donate & Sánchez de Pablo, 2015)	Menguji peran tipe spesifik kepemimpinan organisasi – kepemimpinan berorientasi pengetahuan – dalam inisiatif manajemen pengetahuan yang berupaya mencapai inovasi.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Knowledge – based theory 	<p>Menggunakan analisis SEM, PLS, diperoleh hasil menunjukkan bahwa, meskipun praktik manajemen pengetahuan sendiri penting untuk tujuan inovasi, keberadaan kepemimpinan semacam ini mendorong pengembangan dan penggunaan eksplorasi manajemen pengetahuan (yaitu, penciptaan) dan eksploitasi (yaitu, penyimpanan, transfer, dan aplikasi) praktek.</p>

Pada tabel 3 berikut disajikan dimensi dan pengukuran untuk kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan dari penelitian-penelitian terdahulu.

Tabel 3. Knowledge-Oriented Leadership

Penulis	Dimensi & Pengukuran
(Banmairuoy et al., 2022)	Pengukuran yang digunakan, mengadopsi dari (Donate & Sánchez de Pablo, 2015).
(Chaithanapat et al., 2022)	Pengukuran yang digunakan, mengadopsi dari (Donate & Sánchez de Pablo, 2015).
(Donate et al., 2022)	Pengukuran yang digunakan, mengadopsi dari (Donate & Sánchez de Pablo, 2015).
(Zia, 2020)	Mengadopsi 11 dimensi dan 36 item pengukuran dari (Shamim et al., 2017) sebagai berikut: 1. Supportive 2. Intellectual Stimulation 3. Rewarding 4. Providing Vision 5. Mentoring 6. Delegating 7. Consulting 8. Innovative Role Modelling 9. Facilitating 10. Recognizing 11. Stimulating knowledge diffusion
(Naqshbandi & Jasimuddin, 2018)	Pengukuran yang digunakan, mengadopsi dari (Donate & Sánchez de Pablo, 2015).
(Donate & Sánchez de Pablo, 2015)	Pengukuran yang digunakan: selama tiga tahun terakhir, di perusahaan: 1. Kepemimpinan telah menciptakan lingkungan untuk perilaku karyawan yang bertanggung jawab dan Kerjasama tim. 2. Manajer digunakan untuk mengasumsikan peran pemimpin pengetahuan, yang terutama ditandai dengan keterbukaan, toleransi kesalahan, dan mediasi untuk pencapaian tujuan perusahaan. 3. Manajer mempromosikan belajar dari pengalaman, toleransi kesalahan sampai titik tertentu. 4. Manajer berperilaku sebagai penasehat dan kontrol hanyalah sebuah penilaian pencapaian tujuan. 5. Manajer mempromosikan perolehan pengetahuan eksternal. 6. Manajer menghargai karyawan yang berbagi dan menerapkan pengetahuan mereka.
(Mabey & Nicholds, 2015)	Penelitian yang dilakukan (Mabey & Nicholds, 2015) merupakan studi kasus tentang para ilmuwan yang terlibat dalam percobaan ATLAS.

Sustainable Competitive Advantage

Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan merupakan issue penting bagi setiap organisasi terutama karena mereka menghadapi situasi atau kondisi yang tidak pasti. Lingkungan yang terus berubah akan membuat organisasi harus terus mau belajar bagaimana mereka harus melakukan inovasi, kreatif dan beradaptasi. Keunggulan kompetitif ada dua jenis, yaitu temporary competitive advantage dimana perusahaan akan selalu berusaha mencapai laba yang tinggi tetapi dalam jangka waktu yang pendek. Kedua adalah sustainable competitive advantage yang berlangsung Ketika pesaing tidak dapat meniru sumber keunggulan organisasi (Banmairuoy et al., 2022). Dengan lingkungan yang serba tidak pasti ini, para ahli teori berpendapat bahwa dinamisme lingkungan mengharuskan setiap perusahaan atau organisasi membentuk strategi secara terus menerus dengan mengembangkan kompetensi berbasis pengetahuan berdasarkan pembelajaran organisasi yang berkelanjutan (Stonehouse & Snowdon, 2007). Untuk itulah pada situasi saat ini dapat disebutkan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat membantu perusahaan untuk mempertahankan agar operasi bisnis berjalan dengan lancar dalam perubahan siklus hidup teknologi yang cepat dan situasi yang gesit. Oleh karena itu memungkinkan organisasi untuk

memperoleh keuntungan jangka Panjang dan menghindari potensi persaingan strategis di industry (Banmairuoy et al., 2022).

Keunggulan kompetitif sebenarnya adalah mengukur keberhasilan organisasi relatif terhadap pesaingnya. (Barney, 1991) mengungkapkan dalam diskusinya dengan mengeksplorasi hubungan antara sumber daya perusahaan dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Barney menyatakan bahwa tidak semua sumber daya perusahaan memiliki potensi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan; sebaliknya, mereka harus memiliki empat atribut atau karakteristik yaitu value, rareness, imitability, dan non-substitutability.

Di tingkat perusahaan, keberlanjutan didefinisikan sebagai memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan langsung dan tidak langsung (seperti pemegang saham, karyawan, klien, pressure groups, komunitas, dll.), tanpa mengorbankan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan di masa depan, (Hermundsdottir & Aspelund, 2021). Karena keberlanjutan digambarkan dalam tiga dimensi yaitu aspek bisnis, alam dan social, maka keberlanjutan perusahaan mengharuskan perusahaan untuk memasukkan ketiga dimensi keberlanjutan ke dalam keputusan dan aktivitas bisnis mereka sekaligus memastikan kemampuan perusahaan menghasilkan profit. Pada tabel 4 dapat diketahui dimensi dan pengukuran yang digunakan organisasi untuk mencapai sustainable competitive advantage.

Tabel 4. Sustainable Competitive Advantage

Penulis	Dimensi & Pengukuran
(Zhang et al., 2023)	Menggunakan skala yang sifatnya subyektif karena masalah privasi data dan kontekstual dalam penelitian ini, maka pengukuran yang digunakan dengan item-item pertanyaan sebagai berikut: Selama tiga tahun terakhir: 1) Kualitas produk atau layanan yang ditawarkan perusahaan kami lebih baik daripada produk atau jasa layanan pesaing. 2) Perusahaan kami lebih mampu melakukan R&D daripada pesaing. 3) Perusahaan kami memiliki kemampuan manajerial yang lebih baik dari pada pesaing. 4) Profitabilitas perusahaan kami lebih baik dari pada pesaing. 5) Citra perusahaan kami lebih baik daripada pesaing. 6) Pesaing sulit mengambil posisi/tempat perusahaan kami karena kami memiliki keunggulan kompetitif yang lebih baik.
(Banmairuoy et al., 2022)	Diadopsi dari studi Kising'u et al (2016), ada 3 dimensi: 1. Organizational excellence atau keadaan atau kondisi keunggulan atau superioritas dalam kualitas. 2. Organizational effectiveness atau tingkat bagaimana organisasi mendekati tujuan yang diinginkan dengan memperoleh atau menyerap sumber daya. 3. Organizational responsiveness atau perubahan pengetahuan dalam suatu organisasi, yang mempengaruhi kemampuan segera merespon perubahan lingkungan bisnis, peluang dan ancaman.
(Hermundsdottir & Aspelund, 2021)	1. Increased value creation (market share; profitability; sales growth; first mover advantage; new market opportunities). 2. Reduced costs (productivity; efficiency; reduced costs). 3. Non-financial assets (reputation; image; quality; customer satisfaction).
(Syahchari et al., 2020)	Penelitian ini mengadopsi dari Sacitra Vilani (2016) dengan dimensi: price (3 items); quality (3 items); delivery reliability (3 items); time to market (4 items).
(Durst & Zieba, 2020)	Dalam konteks risiko pengetahuan, keberlanjutan keunggulan kompetitif dilihat dalam tiga dimensi yaitu: 1. Keberlanjutan/kelestarian lingkungan . 2. Keberlanjutan ekonomi. 3. Keberlanjutan social.

	Pengukuran untuk masing-masing dimensi diatas meliputi tiga factor risiko yaitu: human knowledge risks; technological knowledge risks; dan operational knowledge risks.
--	---

Knowledge Oriented Leadership dan Sustainable Competitive Advantage

Ditinjau dari perspektif integratif kepemimpinan strategis dan variabel keunggulan kompetitif berkelanjutan yang didasarkan pada teori yang relevan seperti pandangan kelompok besar tentang kepemimpinan strategis, pandangan berbasis sumber daya, dan pandangan berbasis pengetahuan (Mahdi & Almsafir, 2014). Selain itu, para pemimpin strategis harus mampu fokus pada sumber daya kritis yang paling mungkin membuat perbedaan dalam jaminan kesuksesan masa depan yang berkelanjutan. Dalam konsep kepemimpinan strategis menurut (Mabey et al., 2012) bahwa mengelaborasi kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan sebagai cara untuk mengeksplorasi pengetahuan baru, mengubah cara berpikir untuk hasil kolektif, dan menerapkan untuk mencapai proses yang lebih efektif.

Pada penelitian (Tetik, 2020) keterampilan organisasi yang harus dimiliki pemimpin strategis adalah memiliki kebijaksanaan strategis dan jaringan hubungan yang kuat, mengarahkan lingkungannya, menerapkan strategi, mengatur lingkungan organisasi, mengintervensi bila diperlukan, mengembangkan kemampuan organisasi, mempertanyakan dan berjuang terus-menerus, memiliki tingkat komunikasi dan keterampilan sosial yang tinggi, dan memprioritaskan pembelajaran. Sedangkan (Bunjak et al., 2022) menyebutkan bahwa pemimpin itu harus mendorong, menginspirasi, dan memotivasi karyawan untuk berinovasi dan menciptakan perubahan yang akan membantu menumbuhkan dan membentuk kesuksesan organisasi di masa depan. Kepemimpinan merupakan factor penting untuk kapasitas kreatif organisasi, karena mempunyai peran yang mendasar dalam mendorong budaya inovasi yang selaras dengan tujuan strategis dan mendorong kolaborasi, pembelajaran melalui pengalaman dan keputusan integrative (Fernandes et al., 2022).

Penelitian mengenai Thailand 4.0 Model dengan pengembangan S-curve yang baru (Banmairuoy et al., 2022) para pemimpin diharapkan memahami seluruh rantai nilai bisnis dan mampu mengeksplorasi manfaat dari jaringan mesin dan data yang cerdas. Untuk itulah organisasi perlu karakteristik kepemimpinan yang lebih spesifik untuk menghadapi pembelajaran dan eksekusi inovasi. Demikian juga dengan Karyawan individu, kemudian akan didukung untuk memiliki pengetahuan yang mendalam, kemampuan inovasi, dan penerimaan teknologi. Terdapat pengaruh kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ditemukan oleh (Banmairuoy et al., 2022). Hal ini dapat terjadi karena karakteristik penting dari kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan dalam mempromosikan dan mendukung berbagi pengetahuan atau belajar dari pengalaman memimpin. Ini berkontribusi pada pertukaran pengetahuan baru dalam organisasi dan mendukung sifat industri S-Curve baru yang membutuhkan teknologi dan inovasi tingkat tinggi.

Penelitian (Mahdi & Almsafir, 2014) mengungkapkan bahwa terdapat efek positif yang signifikan antara hubungan kepemimpinan strategis dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yang dibutuhkan dalam hubungan ini adalah kombinasi sumber daya organisasi, kapabilitas dan pengetahuan yang digunakan perlu dikembangkan dan dilindungi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. (Zia, 2020) dalam studinya juga berhasil menemukan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi berbasis proyek.

Penelitian dari (Zhang et al., 2023) menemukan bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan memoderasi mekanisme mediasi pembelajaran organisasi melalui inovasi terbuka yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa

kapabilitas manajemen pengetahuan tingkat tinggi dapat menjadi pendorong yang membantu inovasi terbuka menciptakan keunggulan bersaing, sejalan dengan teori knowledge-based view. Hasil ini harus menjadi perhatian dari pemimpin strategis, meningkatkan kemampuan manajemen pengetahuan merupakan tugas penting bagi manajer yang memanfaatkan inovasi terbuka untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Untuk penelitian (Naqshbandi & Jasimuddin, 2018) menemukan bahwa perusahaan yang menampilkan kepemimpinan berorientasi pada pengetahuan, berkinerja lebih baik dalam memperoleh pengetahuan dari sumber pengetahuan eksternal. Oleh karena itu, kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan digabungkan dengan komunikasi dan motivasi yang efektif, membantu perusahaan dalam penciptaan pengetahuan dan integrasi internalnya. Penelitian ini mampu menunjukkan konformasi terhadap literatur-literatur sebelumnya.

Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif berdasarkan inovasi, penciptaan pengetahuan, transfer dan aplikasi diperlukan terlebih dahulu untuk mengembangkan produk baru yang memungkinkan perusahaan mencapai batas kompetitif. Dari perspektif ini kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan berperilaku seperti kapabilitas dinamis, dengan focus pada rekonfigurasi berkelanjutan dari posisi pengetahuan perusahaan melalui inisiatif untuk mengartikulasikan, mengkodifikasi, dan memanfaatkan pengetahuan tacit dan eksplisit, (Donate & Sánchez de Pablo, 2015).

Dengan demikian, dapat digambarkan pada tabel 5, model kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan, bukan hanya sesuai dengan salah satu model kepemimpinan strategis, tetapi sesuai dengan transformational visionary strategic leadership; creative strategic leadership; dan sustainable strategic leadership (Fernandes et al., 2022).

Tabel 5. Holistic Strategic Leadership (part of (Fernandes et al., 2022))

Holistic Strategic Leadership		
Transformational Visionary Strategic Leadership	Creative Strategic Leadership	Sustainable Strategic Leadership
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focus on behaviors ▪ Possession of vision and charisma ▪ Focus on innovation ▪ Focus on knowledge ▪ Environment dynamism ▪ Promoting ambidexterity ▪ Focus on perfection ▪ Changes through inspiration ▪ Emphasis on ethics and morals 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focus on dialogue and narrative ▪ Emphasis on developing human and social capital and investing in the internal development of company knowledge 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The ethical question is inevitable – leaders, to their actions, are enablers of positive or negative reactions and feelings in their organizations ▪ Sustainability is a fundamental premise
Influencing people, events, and decisions Deepening and adapting organizational learning Resources and capacities Governance model Visions and charisma Capacity for dialogue and narrative		
Wealth Creation and Better Performance		

KESIMPULAN

Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan bagi penulis lebih relevan dan merupakan bagian dari kepemimpinan transformasi, kreatif, dan sustainable. Dengan mengintegrasikan ketiga pendekatan tersebut, karakteristik-karakteristik itulah yang perlu dimiliki oleh pemimpin yang fokus pada pengetahuan, karena dengan kemampuan pemimpin yang strategis akan dicapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kebutuhan untuk terus berkembang melalui kreatifitas dan inovasi mendorong kedepannya suatu lingkungan organisasi atau budaya yang baik melalui kolaborasi, pembelajaran dari pengalaman, atau keputusan-keputusan yang integrative. Pemimpin yang berorientasi pada pengetahuan juga menjadi agen perubahan bagi organisasinya. Dengan demikian penting bagi organisasi untuk berusaha mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan didukung oleh kepemimpinan yang strategis.

Peluang-peluang penelitian berkaitan dengan knowledge-oriented leadership dan keunggulan kompetitif yang keberlanjutan sangat luas, misalnya dengan memasukkan factor mediasi seperti inovasi. Meninjau dari perspektif dynamic capability dengan menggunakan data yang berukuran besar diharapkan dapat membuktikan peran kedua factor yang diuji, juga dapat menggunakan sampel pada industry kecil dan menengah atau family industry, topik kajian ini lebih menarik.