



Strategi *Knowledge-Oriented Leadership* (KOL) dalam Membangun Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan Melalui Kapasitas SDM Publik

Annisa Rahmi*, Vidya Hanartari Mangundjaya

Universitas Indonesia

Abstrak: Transformasi sektor publik di era VUCA dan BANI menuntut organisasi pemerintah untuk menjadi lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan. Dalam konteks tersebut, *Knowledge-Oriented Leadership* (KOL) menjadi pendekatan kepemimpinan yang penting dalam mengelola aset pengetahuan organisasi guna menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran KOL dalam membangun *sustainable competitive advantage* (SCA) berbasis kapasitas sumber daya manusia publik. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui metode sintesis literatur dan analisis konseptual deskriptif. Data diperoleh dari artikel jurnal internasional primer yang dipublikasikan pada rentang tahun 2015–2026 dan dianalisis menggunakan teknik triangulasi data lintas literatur, konteks negara, dan perspektif teoritis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa KOL berperan penting dalam mendorong *knowledge sharing*, *innovative work behavior* (IWB), transformasi digital, dan penguatan *public service motivation* (PSM). Namun, pengaruh KOL terhadap SCA tidak berlangsung secara langsung, melainkan dimediasi oleh praktik manajemen pengetahuan, iklim inovasi, pemberdayaan psikologis, dan kepercayaan organisasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa budaya etis, integritas kepemimpinan, dan transformasi digital menjadi faktor strategis dalam membangun organisasi publik yang resilien dan terpercaya. Meskipun demikian, implementasi kepemimpinan berbasis pengetahuan masih menghadapi tantangan berupa intervensi politik, budaya birokrasi hierarkis, dan kesenjangan implementasi kebijakan.

Kata Kunci: Knowledge-Oriented Leadership; Sektor Publik; Innovative Work Behavior; Public Service Motivation; Sustainable Competitive Advantage

DOI:

<https://doi.org/10.47134/par.v3i3.5836>

*Correspondence: Annisa Rahmi

Email: annisarahmibkl@gmail.com

Received: 28-04-2026

Accepted: 19-05-2026

Published: 02-06-2026



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

interference, hierarchical bureaucratic culture, and policy implementation gaps.

Abstract: Public sector transformation in the VUCA and BANI era requires government organizations to become more adaptive, innovative, and sustainable. In this context, *Knowledge-Oriented Leadership* (KOL) has emerged as an important leadership approach in managing organizational knowledge assets to achieve sustainable competitive advantage. This study aims to analyze the role of KOL in developing sustainable competitive advantage (SCA) based on public human resource capacity. This study employed a qualitative approach using literature synthesis and descriptive conceptual analysis methods. Data were collected from primary international journal articles published between 2015 and 2026 and analyzed through data triangulation across literature, country contexts, and theoretical perspectives. The findings indicate that KOL plays a significant role in promoting knowledge sharing, innovative work behavior (IWB), digital transformation, and strengthening public service motivation (PSM). However, the influence of KOL on SCA is indirect and mediated by knowledge management practices, innovation climate, psychological empowerment, and organizational trust. The study also reveals that ethical culture, leadership integrity, and digital transformation are strategic factors in building resilient and trustworthy public organizations. Nevertheless, the implementation of knowledge-based leadership still faces challenges such as political

Keywords: Knowledge-Oriented Leadership; Public Sector; Innovative Work Behavior; Public Service Motivation; Sustainable Competitive Advantage

Pendahuluan

Dalam beberapa dekade terakhir, ekosistem sektor publik secara global telah mengalami transformasi paradigma yang fundamental. Didorong oleh semangat *New Public Management* (NPM), institusi pemerintah di berbagai belahan dunia dituntut untuk meninggalkan model birokrasi tradisional yang kaku, lambat, dan sentralistik, lalu beralih menuju praktik tata kelola yang mengedepankan efisiensi, akuntabilitas, serta orientasi yang kuat pada hasil (*outcome-oriented*) ([Mahmoud & Othman](#), 2024). Namun, jalan menuju reformasi ini tidak pernah linear. Di negara-negara berkembang, implementasi NPM kerap kali membentur tembok hambatan struktural. Sebagai contoh, studi makhraj di Yordania menunjukkan bahwa adopsi kebijakan manajemen SDM modern justru memperlemah kinerja operasional akibat adanya kesenjangan implementasi (*implementation gaps*) yang lebar antara regulasi di tingkat pusat dan eksekusi di lapangan ([Mahmoud & Othman](#), 2024). Sementara itu, di negara maju seperti Amerika Serikat, tantangan manajerial bergeser pada bagaimana mempertahankan performa tinggi serta menekan tingkat intensi pindah kerja (*turnover intentions*) pegawai di tengah keterbatasan sistem penghargaan finansial formal yang rigid ([Park & Rainey](#), 2008).

Tantangan bagi birokrasi kontemporer kian berlipat ganda dengan dinamika lingkungan yang bergerak sangat cepat. Saat ini lingkungan strategis bukan hanya VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*), tapi juga BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, and Incomprehensible*). Jika VUCA menuntut pemimpin publik untuk tangguh menghadapi ketidakpastian dan kerumitan regulasi, maka era BANI membawa disrupsi yang jauh lebih ekstrem. Sektor publik kini dihadapkan pada realitas sistem birokrasi yang rapuh (*brittle*), tingkat kecemasan (*anxious*) pegawai yang tinggi akibat beban kerja dan tuntutan publik, hubungan sebab-akibat kebijakan yang tidak lagi linear (*nonlinear*), serta fenomena sosial yang sering kali sulit dipahami secara logika konvensional (*incomprehensible*). Lingkungan makro yang tidak pasti menuntut aparat sipil untuk tidak sekadar menjadi pelaksana aturan formal (*rule-followers*), melainkan bertransformasi menjadi agen perubahan yang proaktif dan tangguh dalam memitigasi risiko ([Mishra & Hassen](#), 2023). Urgensi kelenturan birokrasi ini menjadi sangat nyata selama krisis global seperti pandemi COVID-19, di mana para pemimpin publik di kawasan Asia diuji akuntabilitas dan kapasitasnya untuk melahirkan inovasi kebijakan sosial dan tata kelola layanan kesehatan secara kilat di bawah tekanan masif ([Sazzad et al.](#), 2021). Dalam pusaran ketidakpastian tersebut, keteladanan dan perilaku etis dari seorang pemimpin menjadi jangkar utama organisasi; kepercayaan publik (*public trust*) dan integritas institusi sering kali lebih ditentukan oleh moralitas kepemimpinan yang nyata ketimbang tumpukan regulasi formal yang tertulis ([Downe et al.](#), 2016).

Di tengah keterbatasan insentif finansial yang menjadi karakteristik intrinsik sektor pemerintahan, motor penggerak utama reformasi bergeser pada optimalisasi modal manusia (*human capital*). Keberhasilan transformasi institusional sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengaktivasi *Public Service Motivation* (PSM)—sebuah dorongan intrinsik altruistik yang melekat pada identitas seorang pelayan publik ([Mishra & Hassen](#), 2023; [Park & Rainey](#), 2008). Di Ethiopia, bukti empiris menunjukkan bahwa gaya

kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap dongkrakan kinerja pegawai melalui mediasi PSM ([Mishra & Hassen, 2023](#)). Selain itu, di era modern ini, tuntutan modernisasi mewajibkan para pemimpin untuk mampu memfasilitasi transformasi digital guna menyelaraskan kinerja birokrasi dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) ([Ly, 2025](#)). Seperti yang terekam di Vietnam, kepemimpinan yang transformasional terbukti menjadi jalur utama (*main pathway*) dalam merangsang Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior/IWB*) pegawai melalui penguatan pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) ([Pham et al., 2024](#)).

Namun, untuk mengubah potensi SDM tersebut menjadi daya saing organisasi yang tangguh, gaya kepemimpinan transformasional maupun pelayan saja belum cukup. Organisasi publik memerlukan pendekatan kepemimpinan yang secara spesifik mampu mengelola, meregenerasi, dan mengonversi aset intelektual menjadi nilai publik (*public value*). Di sinilah pentingnya orientasi kepemimpinan yang berbasis pada pengetahuan, atau dikenal sebagai *Knowledge-Oriented Leadership* (KOL) ([Donate & Sánchez de Pablo, 2015](#)). KOL bertindak sebagai katalis strategis yang tidak hanya mendorong budaya belajar secara horizontal, melainkan juga membangun *absorptive capacity* organisasi—yakni kemampuan untuk mengenali informasi baru, mengasimilasi, dan mengeksploitasinya menjadi inovasi pelayanan yang nyata ([Donate & Sánchez de Pablo, 2015](#)). Melalui praktik berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) yang efektif, KOL terbukti mampu mengeliminasi ego sektoral, membangun iklim inovasi yang sehat, dan menciptakan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage/SCA*) bagi organisasi publik ([Banmairuoy et al., 2022](#)).

Berpijak pada latar belakang tersebut, artikel jurnal ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran *Knowledge-Oriented Leadership* (KOL) dalam mengakselerasi keunggulan kompetitif berkelanjutan berbasis SDM di sektor publik. Menggunakan pendekatan sintesis literatur lintas negara dan kerangka pengembangan kepemimpinan publik ([Marcy, 2023](#)), artikel ini akan mengeksplorasi bagaimana KOL mengaktivasi motivasi pegawai, menumbuhkan kepercayaan organisasi (*organizational trust*), serta memitigasi hambatan politik lokal. Melalui kajian ini, diharapkan dapat dirumuskan sebuah kerangka kerja strategis bagi para praktisi birokrasi dalam membangun institusi pemerintah yang tepercaya, inovatif, dan berkinerja unggul di masa depan.

Dalam beberapa dekade terakhir, ekosistem sektor publik secara global telah mengalami transformasi paradigma yang fundamental didorong oleh semangat *New Public Management* (NPM). Institusi pemerintah di berbagai belahan dunia kini dituntut untuk meninggalkan model birokrasi tradisional yang kaku, lambat, dan sentralistik, lalu beralih menuju praktik tata kelola yang mengedepankan efisiensi, akuntabilitas, serta orientasi yang kuat pada hasil (*outcome-oriented*) ([Mahmoud & Othman, 2024](#)). Tantangan bagi birokrasi kontemporer ini kian berlipat ganda karena lingkungan strategis saat ini tidak hanya bersifat VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*), tetapi telah bergeser ke era BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, and Incomprehensible*). Realitas sistem birokrasi yang rapuh (*brittle*), tingkat kecemasan (*anxious*) pegawai yang tinggi akibat beban kerja, hubungan sebab-akibat kebijakan yang tidak lagi linear (*nonlinear*), serta fenomena

sosial yang sulit dipahami (*incomprehensible*) memaksa aparatur sipil untuk tidak sekadar menjadi pelaksana aturan formal (*rule-followers*), melainkan agen perubahan yang proaktif ([Mishra & Hassen, 2023](#)). Urgensi kelenturan dan ketahanan birokrasi ini menjadi sangat nyata selama krisis global seperti pandemi COVID-19, di mana para pemimpin publik di kawasan Asia diuji kapasitasnya untuk melahirkan inovasi kebijakan sosial dan tata kelola layanan kesehatan secara kilat di bawah tekanan masif ([Sazzad et al., 2021](#)). Di tengah situasi disruptif ini, keteladanan etis pemimpin menjadi jangkar utama; kepercayaan publik (*public trust*) dan integritas institusi jauh lebih ditentukan oleh moralitas kepemimpinan yang nyata ketimbang tumpukan regulasi formal yang tertulis ([Downe et al., 2016](#)).

Namun, jalan menuju reformasi yang adaptif ini membentur tembok hambatan yang lebar di lapangan. Di negara berkembang seperti Yordania, adopsi kebijakan manajemen SDM modern justru memperlemah kinerja operasional akibat adanya kesenjangan implementasi (*implementation gaps*) yang lebar antara regulasi di tingkat pusat dan eksekusi di tingkat lokal ([Mahmoud & Othman, 2024](#)). Sementara itu di negara maju seperti Amerika Serikat, tantangan manajerial bergeser pada bagaimana mempertahankan performa tinggi serta menekan tingkat intensi pindah kerja (*turnover intentions*) pegawai di tengah keterbatasan sistem penghargaan finansial formal yang rigid ([Park & Rainey, 2008](#)). Karena adanya keterbatasan karakteristik intrinsik berupa insentif finansial di sektor pemerintahan, motor penggerak utama reformasi harus digeser pada optimalisasi modal manusia (*human capital*) melalui aktivasi *Public Service Motivation* (PSM), sebuah dorongan intrinsik altruistik pelayan publik ([Mishra & Hassen, 2023](#); [Park & Rainey, 2008](#)).

Berbagai upaya replikasi gaya kepemimpinan telah diuji; studi di Ethiopia menunjukkan *servant leadership* mampu mendongkrak kinerja pegawai melalui mediasi PSM ([Mishra & Hassen, 2023](#)). Di era modernisasi digital saat ini, para pemimpin juga diwajibkan memfasilitasi transformasi teknologi guna menyelaraskan kinerja birokrasi dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) ([Ly, 2025](#)). Seperti yang terekam di Vietnam, gaya *transformational leadership* kerap digunakan sebagai jalur utama (*main pathway*) dalam merangsang Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior/IWB*) pegawai melalui penguatan pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) ([Pham et al., 2024](#)). Selain kepemimpinan transformasional, pendekatan *shared leadership* juga dinilai mampu memperkuat *voice behavior* aparatur sipil melalui penguatan *psychological capital* dan *organizational identification*, terutama dalam birokrasi yang cenderung hierarkis ([Lyu & Duan, 2026](#)). Penelitian pada pemerintah daerah di Polandia juga menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan publik sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, khususnya kombinasi antara *hierarchy culture* dan *clan culture* dalam birokrasi lokal ([Podgórnjak-Krzykacz, 2021](#)). Meskipun demikian, terdapat celah riset dan praktis (*gap*) yang krusial: pendekatan kepemimpinan transformasional maupun pelayan saja belum cukup untuk mengonversi potensi modal manusia tersebut menjadi daya saing organisasi yang tangguh apabila tidak dibarengi dengan kapasitas pengelolaan pengetahuan formal yang mapan.

Di sinilah letak kebaruan (*novelty*) dari kajian ini, yaitu menempatkan pendekatan *Knowledge-Oriented Leadership* (KOL) sebagai orientasi kepemimpinan esensial

yang mengintegrasikan pengelolaan aset intelektual dengan penciptaan nilai publik (*public value*) secara berkelanjutan. Berbeda dengan gaya kepemimpinan tradisional, KOL memosisikan pemimpin tidak hanya sebagai pengendali administratif, melainkan sebagai katalis strategis yang secara simultan mendorong budaya belajar horizontal dan membangun *absorptive capacity* organisasi, yakni kemampuan unik birokrasi untuk mengenali informasi baru, mengasimilasi, dan mengeksploitasinya menjadi inovasi pelayanan yang nyata ([Donate & Sánchez de Pablo, 2015](#)). Melalui praktik berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) yang terstruktur, KOL mampu mengeliminasi ego sektoral dan membangun iklim inovasi yang sehat, yang pada gilirannya mengonversi kapasitas individu aparatur menjadi Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage/SCA*) bagi institusi publik ([Banmairuoy et al., 2022](#)). Studi lainnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan melayani (*servant leadership*) terbukti meningkatkan motivasi pelayanan publik (*public service motivation*), sementara gaya kepemimpinan otokratis justru berpotensi mengikis motivasi tersebut melalui hambatan pada pemenuhan kebutuhan psikologis dasar pegawai ([Dash et al., 2022](#)). Mengintegrasikan konstruk KOL ke dalam lanskap birokrasi daerah guna menjembatani *gap* motivasi, keterbatasan fasilitas teknis, dan dinamika politik merupakan orisinalitas konseptual yang ditawarkan artikel ini.

Berpijak pada latar belakang alur pemikiran tersebut, artikel jurnal ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran *Knowledge-Oriented Leadership* (KOL) dalam mengakselerasi keunggulan kompetitif berkelanjutan berbasis kapasitas sumber daya manusia di sektor publik. Menggunakan pendekatan sintesis literatur lintas negara dan kerangka pengembangan kepemimpinan publik ([Marcy, 2023](#)), artikel ini mengeksplorasi bagaimana mekanisme KOL mengaktivasi motivasi intrinsik pegawai, menumbuhkan kepercayaan organisasi (*organizational trust*), serta memitigasi hambatan birokrasi dan politik lokal. Melalui kajian ini, diharapkan dapat dirumuskan sebuah kerangka kerja strategis bagi para praktisi birokrasi dalam membangun institusi pemerintah yang terpercaya, inovatif, dan berkinerja unggul di masa depan.

Metodologi Penelitian

Artikel ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode sintesis literatur (*literature synthesis*) dan analisis konseptual deskriptif. Metode ini dipilih untuk mengintegrasikan secara sistematis berbagai temuan empiris terdahulu, memetakan konsensus teoretis, serta mengurai kesenjangan hubungan (*theoretical gaps*) antar-variabel kepemimpinan publik di berbagai negara ([Marcy, 2023](#)). Fokus utama dari analisis konseptual ini adalah membedah secara mekanistik bagaimana konstruk *Knowledge-Oriented Leadership* (KOL) memengaruhi pembentukan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage/SCA*) di organisasi sektor publik melalui serangkaian variabel mediasi psikososial.

Proses pengumpulan data literatur dilakukan melalui penelusuran basis data akademik bereputasi internasional. Kriteria inklusi artikel yang dipilih berpusat pada studi yang diterbitkan dalam rentang waktu mutakhir yang secara spesifik mengkaji variabel-variabel berikut: 1) *Knowledge-Oriented Leadership* (KOL) atau kepemimpinan berbasis

pengetahuan di sektor publik; 2) *Public Service Motivation* (PSM) dan perilaku adaptif aparatur sipil ([Park & Rainey, 2008](#)); 3) *Organizational Trust* (*cognition-based* dan *affect-based trust*) ([Park, 2012](#)); serta 4) Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior/IWB*) pegawai pemerintah ([Pham et al., 2024](#)).

Langkah analisis data teoretis dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga tahap utama. Pertama, Tahap Dekonstruksi Konseptual, di mana definisi dan dimensi-dimensi KOL dari literatur manajemen strategis diadopsi dan ditransformasikan ke dalam lanskap birokrasi pemerintahan ([Donate & Sánchez de Pablo, 2015](#)). Kedua, Tahap Pemetaan Alur Mediasi, yaitu menganalisis secara mendalam jalur-jalur pengaruh tidak langsung (*indirect pathways*) KOL terhadap daya saing organisasi melalui variabel antara, seperti iklim inovasi, motivasi pelayanan publik, dan komitmen afektif pegawai ([Banmairuoy et al., 2022](#); [Pham et al., 2024](#)). Ketiga, Tahap Sintesis Kontekstual, di mana model konseptual yang telah dibangun diuji validitas logisnya secara teoretis terhadap hambatan-hambatan spesifik institusi publik, termasuk kesenjangan implementasi (*implementation gaps*) regulasi SDM ([Mahmoud & Othman, 2024](#)) serta disrupsi lingkungan di era BANI.

Artikel ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode sintesis literatur dan analisis konseptual deskriptif. Metode ini dipilih untuk mengintegrasikan secara sistematis berbagai temuan empiris terdahulu, memetakan konsensus teoretis, serta mengurai kesenjangan hubungan (*theoretical gaps*) antar-variabel kepemimpinan publik di berbagai negara ([Marcy, 2023](#)). Fokus utama dari analisis konseptual ini adalah membedah secara mekanistik bagaimana konstruk *Knowledge-Oriented Leadership* (KOL) memengaruhi pembentukan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage/SCA*) di organisasi sektor publik melalui serangkaian variabel mediasi psikososial.

Proses pengumpulan data literatur dilakukan secara komprehensif melalui penelusuran tiga basis data akademik bereputasi internasional, yaitu Scopus, Web of Science (WoS), dan Google Scholar. Strategi pencarian dokumen menggunakan kombinasi kata kunci (search keywords) berbasis operator Boolean, antara lain: ("Knowledge-Oriented Leadership" OR "Knowledge Leadership") AND ("Public Sector" OR "Government") ("Public Service Motivation" AND "Innovative Work Behavior") ("Organizational Trust" AND "Job Performance").

Kriteria inklusi artikel yang dipilih berpusat pada studi yang diterbitkan dalam rentang waktu mutakhir (2015–2026) yang secara spesifik mengkaji variabel-variabel berikut: 1) *Knowledge-Oriented Leadership* (KOL) atau kepemimpinan berbasis pengetahuan di sektor publik; 2) *Public Service Motivation* (PSM) dan perilaku adaptif aparatur sipil ([Park & Rainey, 2008](#)); 3) *Organizational Trust* (*cognition-based* dan *affect-based trust*) ([Park, 2012](#)); serta 4) Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior/IWB*) pegawai pemerintah ([Pham et al., 2024](#)). Melalui proses pencarian awal (*identification phase*), ditemukan artikel yang relevan dari ketiga basis data tersebut. Setelah dilakukan proses penyaringan (*screening*) berdasarkan duplikasi, keterbacaan teks lengkap (*full-text accessibility*), kesesuaian metodologi, serta relevansi langsung terhadap konteks organisasi publik, diperoleh

sebanyak 29 artikel final yang memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut dalam tahap sintesis.

Langkah analisis data teoretis dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga tahap utama. Pertama, Tahap Dekonstruksi Konseptual, di mana definisi dan dimensi-dimensi KOL dari literatur manajemen strategis diadopsi dan ditransformasikan ke dalam lanskap birokrasi pemerintahan ([Donate & Sánchez de Pablo](#), 2015). Kedua, Tahap Pemetaan Alur Mediasi, yaitu menganalisis secara mendalam jalur-jalur pengaruh tidak langsung (indirect pathways) KOL terhadap daya saing organisasi melalui variabel antara, seperti iklim inovasi, motivasi pelayanan publik, dan komitmen afektif pegawai ([Banmairuoy et al.](#), 2022; [Pham et al.](#), 2024). Ketiga, Tahap Sintesis Kontekstual, di mana model konseptual yang telah dibangun diuji validitas logisnya secara teoretis terhadap hambatan-hambatan spesifik institusi publik, termasuk kesenjangan implementasi (*implementation gaps*) regulasi SDM ([Mahmoud & Othman](#), 2024) serta dirupsi lingkungan di era BANI.

Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian ini diperoleh melalui sintesis literatur primer yang dipublikasikan pada rentang tahun 2015–2026. Literatur dipilih berdasarkan relevansi tema terhadap kepemimpinan sektor publik, *knowledge-oriented leadership* (KOL), *public service motivation* (PSM), transformasi digital, perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior/IWB*), dan *sustainable competitive advantage* (SCA). Artikel yang digunakan berasal dari jurnal internasional bereputasi dan berfokus pada konteks organisasi publik di berbagai negara, seperti Amerika Serikat, Indonesia, Vietnam, Ethiopia, Thailand, Kamboja, dan Yordania.

Dalam penelitian ini, data diperoleh melalui tiga sumber utama, yaitu: (1) artikel jurnal internasional primer yang membahas kepemimpinan sektor publik dan inovasi organisasi; (2) dokumen kebijakan dan praktik organisasi publik yang relevan, khususnya pada studi kasus Kementerian PUPR; serta (3) data konseptual mengenai teori kepemimpinan, motivasi pelayanan publik, dan manajemen pengetahuan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui *systematic literature review* dengan pendekatan kualitatif interpretatif.

Validasi temuan dilakukan menggunakan teknik triangulasi data. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan temuan lintas literatur, lintas konteks negara, serta lintas perspektif teoritis guna memastikan konsistensi pola hubungan antara kepemimpinan, inovasi, motivasi pelayanan publik, dan keunggulan organisasi. Selain itu, triangulasi sumber dilakukan dengan mengaitkan hasil sintesis literatur dengan praktik empiris pada studi kasus kepemimpinan di Kementerian PUPR.

Hasil sintesis menunjukkan bahwa sebagian besar literatur menempatkan kepemimpinan sebagai determinan utama dalam menciptakan budaya inovasi, transformasi digital, dan ketahanan organisasi publik. Temuan juga memperlihatkan bahwa KOL tidak secara langsung menghasilkan keunggulan kompetitif, tetapi bekerja melalui mediasi praktik manajemen pengetahuan, iklim inovasi, motivasi pelayanan publik, dan perilaku kerja inovatif pegawai.

Tabel 1: Sistesis Temuan Literatur Utama

Tema Utama	Literatur Utama	Temuan Kunci
Kepemimpinan Berbasis Pengetahuan dan Inovasi	Donate & Sánchez de Pablo (2015); Banmairuoy et al. (2022); Pham et al. (2024)	Kepemimpinan berbasis pengetahuan mendorong <i>knowledge sharing</i> , pemberdayaan psikologis, dan <i>innovative work behavior</i> (IWB) yang memperkuat inovasi organisasi dan kapasitas adaptif sektor publik.
Motivasi, Kepercayaan, dan Budaya Organisasi	Park & Rainey (2008); Park (2012); Mishra & Hassen (2023); Downe et al. (2016); Zahari et al. (2024)	Kepemimpinan transformasional dan <i>servant leadership</i> meningkatkan <i>public service motivation</i> (PSM), <i>organizational trust</i> , serta budaya etis yang menjadi fondasi legitimasi dan efektivitas organisasi publik.
Transformasi Organisasi dan Tantangan Kontekstual	Ly (2025); Mahmoud & Othman (2024); Eryanto et al. (2022); Lu et al. (2026); Sazzad et al. (2021)	Transformasi digital, reformasi birokrasi, dan ketahanan organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan adaptif, tetapi implementasinya masih menghadapi hambatan berupa intervensi politik, budaya birokrasi hierarkis, dan kesenjangan implementasi kebijakan.

Pembahasan

Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan sebagai Mekanisme Strategis Organisasi Publik

Sintesis literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan berorientasi pengetahuan merupakan faktor sentral dalam transformasi organisasi publik menuju organisasi yang adaptif dan inovatif. Temuan ini dapat dijelaskan melalui perspektif *knowledge-based view* (KBV) yang menempatkan pengetahuan sebagai sumber daya strategis utama organisasi. Dalam kerangka teori tersebut, pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengendali administratif, tetapi juga sebagai pengelola aset intelektual organisasi.

Temuan [Donate dan Sánchez de Pablo](#) (2015) memperlihatkan bahwa KOL memperkuat kapasitas absorptif organisasi melalui proses penciptaan, transfer, dan penerapan pengetahuan. Dalam konteks sektor publik, kapasitas absorptif menjadi penting karena organisasi pemerintahan menghadapi tekanan perubahan lingkungan yang tinggi. Oleh sebab itu, organisasi publik memerlukan kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan pembelajaran organisasi dengan inovasi pelayanan publik.

Interpretasi ini juga selaras dengan teori *organizational learning*, yang menekankan bahwa organisasi inovatif lahir dari budaya pembelajaran kolektif. Praktik *shared leadership* yang ditemukan dalam penelitian [Banmairuoy et al.](#) (2022) memperlihatkan bahwa distribusi pengaruh secara horizontal mampu menciptakan *psychological safety* bagi pegawai untuk berbagi ide dan pengetahuan. Dengan demikian, kepemimpinan tidak lagi dipahami secara hierarkis semata, melainkan sebagai proses sosial yang mendorong kolaborasi dan inovasi.

Gaya kepemimpinan KOL secara strategis mampu membentuk sikap kerja aparatur yang positif, yang pada gilirannya memicu kesadaran individu untuk secara proaktif mendokumentasikan serta mengodifikasi pengalaman teknis lapangan menjadi prosedur formal organisasi ([Shamim et al.](#), 2017). Sebagai bagian dari model kepemimpinan strategis,

KOL mengintegrasikan pendekatan transformasional dan kreatif guna membangun budaya kolaboratif berbasis pengalaman yang esensial bagi pencapaian keunggulan kompetitif jangka panjang ([Nugraheni, 2023](#)). Bukti empiris pada instansi pemerintah daerah menegaskan bahwa efektivitas KOL memiliki korelasi langsung yang kuat dalam meningkatkan kapabilitas inovasi institusi melalui penyediaan akses informasi yang terstruktur bagi pegawai ([Sadeghi & Rad, 2018](#)).

Motivasi Pelayanan Publik dan Perilaku Kerja Inovatif

Hasil sintesis juga menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan sektor publik sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengaktivasi motivasi pelayanan publik (*public service motivation*). Dalam perspektif teori motivasi pelayanan publik dari [Park dan Rainey](#) (2008), pegawai sektor publik memiliki orientasi intrinsik terhadap pelayanan masyarakat. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dan servant leadership menjadi lebih efektif dibandingkan kepemimpinan transaksional yang hanya berbasis imbalan formal.

Temuan [Pham et al.](#) (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan *innovative work behavior* melalui pemberdayaan psikologis pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi dalam organisasi publik tidak hanya bergantung pada teknologi atau sistem formal, tetapi juga pada kondisi psikologis pegawai yang merasa dipercaya, dihargai, dan diberi ruang untuk bereksperimen. Saluran pengaruh KOL terhadap inovasi individu bekerja secara optimal ketika pimpinan berhasil membangun rasa aman secara psikologis (*psychological safety*) yang mendorong keberanian pegawai untuk menyuarakan ide-ide solutif (*employee voice*) tanpa rasa takut ([Ononye & Maduemezia, 2024](#)). Meskipun KOL terkadang tidak langsung berdampak pada luaran inovasi secara instan, gaya kepemimpinan ini menjadi motor utama yang menggerakkan fase difusi pengetahuan (*knowledge diffusion*) dan penciptaan sinergi baru antarunit kerja (*knowledge generation*) ([Hermasto, 2021](#)).

Dalam konteks ini, teori *self-determination* dapat digunakan untuk menjelaskan bahwa perilaku inovatif muncul ketika kebutuhan psikologis pegawai terhadap otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial terpenuhi. Dengan demikian, inovasi birokrasi tidak dapat dicapai hanya melalui regulasi administratif, tetapi memerlukan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan kreativitas.

Sustainable Competitive Advantage dalam Perspektif Resource-Based View

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *sustainable competitive advantage* di sektor publik tidak dimaknai sebagai kompetisi antarinstansi, melainkan sebagai kemampuan mempertahankan kualitas pelayanan publik secara konsisten. Dalam perspektif *resource-based view* (RBV), keunggulan berkelanjutan diperoleh dari sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi.

Hasil sintesis memperlihatkan bahwa pengetahuan kolektif, budaya etis, dan kepercayaan publik merupakan aset strategis organisasi publik yang bersifat *inimitable*. Temuan [Zahari et al.](#) (2024) memperkuat argumen bahwa budaya etis dan kepemimpinan

berintegritas menjadi fondasi utama keberlanjutan organisasi publik. Dengan demikian, keunggulan organisasi pemerintah tidak hanya bergantung pada efisiensi birokrasi, tetapi juga pada legitimasi moral dan kepercayaan publik.

Selain itu, transformasi digital yang ditemukan dalam studi [Ly \(2025\)](#) menunjukkan bahwa digitalisasi berfungsi sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas layanan publik. Dalam perspektif teori inovasi organisasi, digitalisasi tidak hanya dipahami sebagai perubahan teknologi, tetapi sebagai proses perubahan budaya kerja dan pola pengambilan keputusan organisasi.

Implementasi KOL secara empiris terbukti mendongkrak kinerja inovasi organisasi melalui peran mediasi infrastruktur dan proses sistem manajemen pengetahuan berbasis elektronik (*e-based KMS*) yang optimal ([Hamid et al., 2024](#)). Ditinjau dari teori karier kognitif sosial, KOL bertindak sebagai variabel moderator yang memperkuat pengaruh orientasi tujuan belajar pegawai dalam membentuk efikasi diri pemecahan masalah (*problem-solving efficacy*) demi menghasilkan performa kerja yang superior ([Lin, 2026](#)). Dalam kerangka teori kognitif sosial, KOL terbukti memoderasi secara positif hubungan antara keadilan prosedural organisasi dan keterikatan kerja (*work engagement*) aparatur dalam memicu peningkatan kinerja individu ([Meyvanali et al., 2025](#)).

Hambatan Kontekstual dalam Implementasi Kepemimpinan Publik

Meskipun literatur menunjukkan pentingnya KOL dan inovasi organisasi, implementasi di sektor publik menghadapi hambatan kontekstual yang signifikan. Temuan [Eryanto et al. \(2022\)](#) memperlihatkan bahwa intervensi politik dalam birokrasi Indonesia dapat melemahkan kredibilitas kepemimpinan etis. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan publik tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individual pemimpin, tetapi juga oleh struktur politik dan budaya birokrasi.

Dalam perspektif teori institusional, organisasi publik berada dalam tekanan regulatif dan politik yang dapat membatasi fleksibilitas inovasi organisasi. Oleh karena itu, praktik kepemimpinan publik memerlukan kemampuan adaptasi kontekstual yang tinggi. Temuan [Lu et al. \(2026\)](#) menguatkan bahwa gaya pengambilan keputusan yang fleksibel dan situasional lebih efektif dibanding pendekatan kepemimpinan yang rigid. Melalui lensa pandangan berbasis pengetahuan (*knowledge-based view*), gaya kepemimpinan KOL berkontribusi besar dalam memperkokoh ketahanan organisasi (*organizational resilience*) di masa krisis dengan memediasi peningkatan kualitas inovasi internal secara berkelanjutan ([Oo & Rakthin, 2025](#)). Meskipun tidak berpengaruh langsung secara instan, KOL menjadi penggerak utama yang memperkuat komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai melalui pelembagaan praktik manajemen pengetahuan yang efektif ([Sulaeman et al., 2025](#)).

Dengan demikian, sintesis literatur ini menunjukkan bahwa transformasi organisasi publik menuju organisasi berbasis pengetahuan memerlukan integrasi antara kepemimpinan adaptif, budaya inovasi, motivasi pelayanan publik, transformasi digital, dan integritas organisasi. Kombinasi faktor-faktor tersebut menjadi fondasi utama dalam membangun organisasi publik yang berkelanjutan, resilien, dan terpercaya.

Hasil analisis ini diperoleh melalui sintesis literatur primer bereputasi (2015–2026) yang mencakup lanskap global di berbagai negara, seperti Amerika Serikat, Indonesia, Vietnam, Ethiopia, Thailand, Kamboja, dan Yordania. Data divalidasi menggunakan teknik triangulasi data lintas literatur, konteks regional, dan perspektif teoretis guna mengonfirmasi keterkaitan antarvariabel. Selain itu, triangulasi sumber dilakukan dengan mengontekstualisasikan hasil sintesis penelitian ini

Tabel 1: Sistesis Temuan Literatur Utama

Tema Utama	Literatur Utama	Temuan Kunci
Aset Pengetahuan & Perilaku Inovatif	Donate & Sánchez de Pablo (2015); Banmairuoy et al. (2022); Pham et al. (2024)	Kepemimpinan berbasis pengetahuan mendorong <i>knowledge sharing</i> , pemberdayaan psikologis, dan <i>innovative work behavior</i> (IWB) yang memperkuat inovasi organisasi dan kapasitas adaptif sektor publik.
Aspek Psikososial & Budaya Etis	Park & Rainey (2008); Park (2012); Mishra & Hassen (2023); Downe et al. (2016); Zahari et al. (2024)	Kepemimpinan transformasional dan <i>servant leadership</i> meningkatkan <i>public service motivation</i> (PSM), <i>organizational trust</i> , serta budaya etis yang menjadi fondasi legitimasi dan efektivitas organisasi publik.
Transformasi & Hambatan Kontekstual	Ly (2025); Mahmoud & Othman (2024); Eryanto et al. (2022); Lu et al. (2026); Sazzad et al. (2021)	Transformasi digital, reformasi birokrasi, dan ketahanan organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan adaptif, tetapi implementasinya masih menghadapi hambatan berupa intervensi politik, budaya birokrasi hierarkis, dan kesenjangan implementasi kebijakan.

Kepemimpinan Berorientasi Pengetahuan sebagai Mekanisme Strategis Organisasi Publik

Sintesis literatur menempatkan *Knowledge-Oriented Leadership* (KOL) sebagai faktor sentral dalam transformasi birokrasi menuju entitas yang adaptif. Melalui lensa *knowledge-based view* (KBV), pengetahuan diposisikan sebagai aset strategis utama, di mana pimpinan berperan sebagai pengelola modal intelektual, bukan sekadar pengendali administratif. Terdapat perbedaan struktural yang fundamental dalam operasionalisasi KOL antar-literatur. Pada tataran makro-strategis korporat, [Donate dan Sánchez de Pablo](#) (2015) menekankan bahwa KOL bekerja dengan memperkuat kapasitas absorptif (*absorptive capacity*) organisasi melalui mekanisasi proses penciptaan, transfer, dan eksploitasi informasi. Sebaliknya, ketika ditransformasikan ke sektor publik yang padat birokrasi, [Banmairuoy et al.](#) (2022) menggeser lokus pengaruh KOL ke ranah horizontal melalui *shared leadership* guna mengikis kekakuan struktural. Pendekatan horizontal ini krusial untuk menciptakan rasa aman secara psikologis (*psychological safety*) bagi aparatur agar bersedia mendistribusikan ide secara kolektif.

Pengaruh ini diperkuat secara empiris oleh [Shamim et al.](#) (2017) yang menemukan bahwa KOL mampu memicu kesadaran internal aparatur untuk mengodifikasi pengalaman teknis lapangan menjadi prosedur formal organisasi. Sebagai bagian dari model strategis, pendekatan ini menyatukan dimensi transformasional dan kreatif untuk membangun budaya kolaboratif jangka panjang ([Nugraheni](#), 2023). Selain itu, efektivitas KOL dalam

mengakselerasi kinerja inovatif aparatur secara empiris akan semakin optimal jika dimediasi oleh ikatan kerja (*work engagement*) yang kuat dan dimoderasi oleh efikasi diri kreatif (*creative self-efficacy*) pegawai ([Chughtai & Khan, 2024](#)). Di tingkat pemerintah daerah, efektivitas KOL berkorelasi langsung dengan peningkatan kapabilitas inovasi institusi lewat penyediaan akses informasi yang terstruktur ([Sadeghi & Rad, 2018](#)).

Motivasi Pelayanan Publik dan Perilaku Kerja Inovatif

Keberhasilan kepemimpinan di sektor pemerintahan sangat bergantung pada kemampuan mengaktivasi dorongan altruistik aparatur sipil. Berdasarkan teori motivasi pelayanan publik (*public service motivation/PSM*), pegawai pemerintah memiliki orientasi intrinsik untuk mengabdikan kepada masyarakat, sehingga model kepemimpinan transformasional dan *servant leadership* jauh lebih efektif dibanding pendekatan transaksional yang berbasis imbalan finansial ([Park & Rainey, 2008](#)).

Meskipun mayoritas studi sepakat mengenai dampak positif kepemimpinan transformasional terhadap *innovative work behavior* (IWB) melalui mediasi pemberdayaan psikologis ([Pham et al., 2024](#)), terdapat inkonsistensi temuan yang menarik. [Hermasto \(2021\)](#) menunjukkan anomali bahwa intervensi KOL tidak secara instan menghasilkan luaran inovasi yang nyata. Gaya kepemimpinan ini memerlukan fase jeda waktu (*time lag*) karena fungsinya bertumpu pada penguatan internal, yaitu menggerakkan roda difusi pengetahuan (*knowledge diffusion*) dan penciptaan sinergi antarunit (*knowledge generation*) terlebih dahulu. Pengaruh tersebut baru terakselerasi secara optimal ketika pimpinan berhasil memfasilitasi *employee voice* tanpa memicu rasa takut bagi pegawai ([Ononye & Maduemezia, 2024](#)).

Secara teoretis, dinamika ini selaras dengan *self-determination theory*, yang menyatakan bahwa perilaku kreatif muncul apabila kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial pegawai terpenuhi. Oleh karena itu, inovasi birokrasi tidak bisa dipaksakan melalui regulasi administratif rigid, melainkan harus ditumbuhkan lewat iklim pembelajaran.

Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan dalam Perspektif Resource-Based View

Dalam lanskap administrasi publik, *sustainable competitive advantage* (SCA) tidak dimaknai sebagai keunggulan bersaing untuk menjatuhkan organisasi lain, melainkan sebagai kapasitas institusi dalam mempertahankan mutu pelayanan publik dan akuntabilitas secara konsisten. Melalui lensa *resource-based view* (RBV), keunggulan tersebut bersumber dari aset yang bernilai, langka, dan sulit ditiru (*inimitable*).

Sintesis menunjukkan bahwa pengetahuan kolektif, budaya etis, dan kepercayaan masyarakat merupakan modal strategis yang bersifat *inimitable*. Karakteristik ini didukung oleh temuan [Zahari et al. \(2024\)](#) yang menegaskan bahwa moralitas dan integritas kepemimpinan adalah pilar utama legitimasi organisasi. Di sisi lain, digitalisasi berfungsi sebagai instrumen akselerator untuk menciptakan transparansi dan responsivitas layanan ([Ly, 2025](#)).

Secara mekanistik, efektivitas KOL dalam memicu performa unggul dikonfirmasi oleh tiga jalur kognitif:

1. Mediasi Infrastruktur: KOL mendorong kinerja inovasi institusi melalui optimalisasi pemanfaatan sistem manajemen pengetahuan berbasis elektronik (*e-based KMS*) (Hamid et al., 2024).
2. Penguatan Efikasi Diri: Ditinjau dari teori karier kognitif sosial, KOL memoderasi dan memperkuat orientasi belajar pegawai dalam membentuk efikasi diri pemecahan masalah (*problem-solving efficacy*) (Lin, 2026).
3. Peningkatan Keterikatan Kerja: KOL memoderasi hubungan positif antara keadilan prosedural organisasi dan keterikatan kerja (*work engagement*) aparatur guna mendorong performa individu yang superior (Meyvanali et al., 2025).

Hambatan Kontekstual dalam Implementasi Kepemimpinan Publik

Aplikasi kepemimpinan berbasis pengetahuan di sektor publik tidak terlepas dari hambatan institusional yang kompleks. Pengaruh intervensi politik lokal yang destruktif terbukti secara empiris dapat mengerosi kredibilitas dan independensi kepemimpinan etis (Eryanto et al., 2022). Akibatnya, efektivitas kepemimpinan tidak semata-mata ditentukan oleh kompetensi individu pemimpin, melainkan sangat bergantung pada restrukturisasi birokrasi dan iklim politik.

Di bawah tekanan regulatif teoretis ini, model pengambilan keputusan yang fleksibel dan situasional dinilai jauh lebih efektif daripada pendekatan yang kaku (Lu et al., 2026). Melalui lensa KBV, pengadopsian KOL terbukti memperkuat ketahanan organisasi (*organizational resilience*) dalam menghadapi krisis makro dengan menjaga kualitas inovasi internal (Oo & Rakthin, 2025). Meskipun dampaknya tidak terjadi secara seketika, pelebagaan praktik manajemen pengetahuan yang diinisiasi oleh KOL menjadi motor utama yang memperkuat komitmen organisasi dan kepuasan kerja aparatur (Sulaeman et al., 2025).

Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang cenderung menganalisis variabel kepemimpinan secara parsial atau berfokus pada sektor swasta, kontribusi utama artikel ini terletak pada keberhasilannya mengintegrasikan secara komprehensif peran *Knowledge-Oriented Leadership* (KOL) ke dalam model konseptual sektor publik. Artikel ini berhasil memetakan alur mediasi psikososial (PSM, *psychological safety, organizational trust*) dan variabel struktural (*e-based KMS*, keadilan prosedural) yang menjelaskan bagaimana aset pengetahuan dikonversi menjadi *public value*. Lebih jauh lagi, artikel ini memberikan kontribusi praktis dengan mengontekstualisasikan sintesis teori ini ke dalam analisis hambatan riil birokrasi, seperti intervensi politik dan kesenjangan implementasi, sehingga menghasilkan rekomendasi yang aplikatif bagi pengambil kebijakan di instansi pemerintah.

Kesimpulan

Berdasarkan sintesis literatur primer tahun 2015–2026, penelitian ini menunjukkan bahwa *Knowledge-Oriented Leadership* (KOL) berperan penting dalam mendorong

transformasi organisasi publik yang inovatif, adaptif, dan berkelanjutan melalui peningkatan *innovative work behavior* (IWB), *public service motivation* (PSM), transformasi digital, serta budaya pembelajaran organisasi. Namun, pengaruh KOL terhadap *sustainable competitive advantage* (SCA) berlangsung secara tidak langsung melalui praktik manajemen pengetahuan, iklim inovasi, pemberdayaan psikologis, dan kepercayaan organisasi. Dalam perspektif *knowledge-based view* dan *resource-based view*, pengetahuan kolektif, budaya etis, dan kepercayaan publik menjadi aset strategis yang mendukung keunggulan organisasi publik berkelanjutan.

Penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan *servant leadership* lebih efektif dibandingkan pendekatan transaksional dalam meningkatkan motivasi pelayanan publik dan perilaku kerja inovatif pegawai. Meski demikian, implementasi kepemimpinan berbasis pengetahuan masih menghadapi hambatan berupa intervensi politik, budaya birokrasi hierarkis, dan kesenjangan implementasi kebijakan. Oleh karena itu, organisasi publik perlu memperkuat kepemimpinan partisipatif, membangun iklim inovasi yang aman secara psikologis, memperkuat integritas dan sistem merit, serta mengintegrasikan transformasi digital dengan pengembangan kapasitas SDM untuk meningkatkan *organizational resilience* di era VUCA dan BANI.

Implikasi penting dari temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi di era disrupsi tidak lagi ditentukan oleh formalisme regulasi, melainkan oleh pergeseran paradigma kepemimpinan yang memperlakukan pengetahuan sebagai aset strategis kedinasan. Secara praktis, direkomendasikan bagi instansi pemerintah—khususnya pada level pemerintah daerah—untuk mulai menginstitutionalkan sistem manajemen pengetahuan berbasis elektronik (*e-based KMS*) yang terintegrasi dengan indikator kinerja utama (IKU) pegawai, sekaligus menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada kecakapan pengelolaan modal intelektual (*intellectual capital management*). Untuk penelitian selanjutnya, disarankan bagi peneliti masa depan untuk melakukan studi empiris kuantitatif maupun longitudinal guna menguji validitas model konseptual KOL ini di tingkat pemerintah daerah terpencil. Riset mendatang juga perlu mengeksplorasi secara spesifik variabel moderasi lain, seperti pengaruh dinamika politik lokal atau kesiapan infrastruktur teknologi informasi, terhadap efektivitas hubungan KOL dalam menciptakan nilai publik (*public value*) yang berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- 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>
- Chughtai, M. S., & Khan, H. S. D. (2024). Knowledge oriented leadership and employees' innovative performance: a moderated mediation model. *Current Psychology*, 43(4), 3426–3439. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04502-7>

- Dash, S. S., Gupta, R., & Jena, L. K. (2022). Contrasting effects of leadership styles on public service motivation: The mediating role of basic psychological needs among Indian public sector officials. *International Journal of Public Sector Management*, 35(6), 659–675. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2022-0046>
- Donate, M. J., & Sánchez de Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Downe, J., Cowell, R., & Morgan, K. (2016). What determines ethical behavior in public organizations: Is it rules or leadership? *Public Administration Review*, 76(6), 898–909. <https://doi.org/10.1111/puar.12562>
- Eryanto, D., Jones, I. V. E., & Lasthuizen, K. (2022). The troubling impact of political interference in Indonesian public sector institutions on ethical leadership credibility. *International Journal of Public Leadership*, 18(4), 319–336. <https://doi.org/10.1108/IJPL-10-2021-0056>
- Hamid, N., Munizu, M., & Mardiana, R. (2024). The impact of knowledge-oriented leadership on innovation performance with e-based knowledge management system as mediating variable. *International Journal of Data and Network Science*, 8(2), 557–568. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.9.001>
- Hermasto, B. (2021). Kepemimpinan berorientasi pengetahuan dalam peningkatan kinerja inovasi melalui implementasi manajemen pengetahuan. *Jurnal Iqtisad: Reconstruction of Justice and Welfare for Indonesia*, 8(2), 1–32. <https://doi.org/10.31942/iq.v8i2.5696>
- Lin, C. P. (2026). Developing problem-solving efficacy and job performance: Moderation of knowledge-oriented leadership. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 26(2), 429–449. <https://doi.org/10.1007/s10775-024-09700-8>
- Lu, Y., Lou, Z., Wang, X., Jia, X., & Zhang, C. (2026). The relationship between leadership decision-making styles and employee performance in government public sector: A multi-case comparative study. *Journal of Organizational and End User Computing*, 38(1), 1–33. <https://doi.org/10.4018/JOEUC.400561>
- Ly, B. (2025). Leveraging leadership and digital transformation for sustainable development: Insights from Cambodia's public sector. *Sustainable Futures*, 9, 100545. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100545>
- Lyu, H., & Duan, N. (2026). Shared leadership relates to civil servants' voice behavior via psychological capital and organizational identification. *Scientific Reports*, 16, 14488. <https://doi.org/10.1038/s41598-026-44452-1>
- Mahmoud, M. H., & Othman, R. (2024). Effects of New Public Management reforms on human resource practices: A case study in Jordan. *Management and Labour Studies*, 49(1), 149–176. <https://doi.org/10.1177/0258042X231185216>
- Marcy, R. T. (2023). Reflections on gaps in public sector leadership development theory. *International Journal of Public Leadership*, 19(4), 261–275. <https://doi.org/10.1108/IJPL-02-2023-0009>
- Meyvanali, M., Ardi, A., Berlianto, M. P., & Sunarjo, R. A. (2025). Strengthening job performance through social cognitive factors: The roles of self-efficacy, work

- engagement, and knowledge-oriented leadership. *Social Sciences & Humanities Open*, 12(1), 101999. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101999>
- Mishra, S. S., & Hassen, M. H. (2023). Servant leadership and employee's job performance: The role of public service motivation in Ethiopian public sector organizations. *International Journal of Public Leadership*, 19(1), 64–80. <https://doi.org/10.1108/IJPL-05-2022-0025>
- Nugraheni, B. D. (2023). Knowledge-oriented leadership dan sustainable competitive advantage: Sebuah tinjauan kritis dan peluang penelitian yang akan datang. *Ulil Albab: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(3), 1094–1103.
- 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(1), 100775. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100775>
- Ononye, U. H., & Maduemezia, I. (2024). Knowledge-oriented leadership, psychological safety, employee voice, and innovation. *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 27, 1-15. <https://doi.org/10.28945/5244>
- Park, S. M. (2012). Toward the trusted public organization: Untangling the leadership, motivation, and trust relationship in U.S. federal agencies. *The American Review of Public Administration*, 42(5), 562–590. <https://doi.org/10.1177/0275074011410417>
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in U.S. federal agencies. *International Public Management Journal*, 11(1), 109–142. <https://doi.org/10.1080/10967490801887954>
- Pham, T. P. T., Nguyen, T. V., Nguyen, P. V., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(2), 100315. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>
- Podgórnjak-Krzykacz, A. (2021). The relationship between the professional, social, and political experience and leadership style of mayors and organisational culture in local government: Empirical evidence from Poland. *PLOS ONE*, 16(12), e0260647. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260647>
- Sadeghi, A., & Rad, F. M. (2018). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation. *Management Science Letters*, 8(3), 151-160. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.1.003>
- Sazzad, F., Rajan, V. P., & Demircioglu, M. A. (2021). The role of leadership in public sector innovation: A systematic review and meta-analysis of the management of COVID-19 in Asian countries. *Frontiers in Public Health*, 9, 743748. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.743748>
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2017). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(14), 1-25. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1323772>

-
- Sulaeman, M. M., Haryono, T., Sunaryo, S., & Hendarsjah, H. (2025). Knowledge oriented leadership and knowledge worker-performance: The mediating role of knowledge management practices, organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Ecohumanism*, 4(2), 348-367. <https://doi.org/10.62754/joe.v4i2.6122>
- Zahari, A. I., Said, J., Muhamad, N., & Ramly, S. M. (2024). Ethical culture and leadership for sustainability and governance in public sector organisations within the ESG framework. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100219. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100219>