

# PENGARUH MODAL RELASIONAL TERHADAP KINERJA INOVASI DENGAN MODERASI PEMBERDAYAAN KEPEMIMPINAN PADA PERUSAHAAN DI JAKARTA

Dimas Pratama<sup>1</sup>, Frangky Selamat<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: [dimas.115200030@stu.untar.ac.id](mailto:dimas.115200030@stu.untar.ac.id)

<sup>2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta\*

Email: [frangky@fe.untar.ac.id](mailto:frangky@fe.untar.ac.id)

\*Penulis Korespondensi

Masuk: 22-01-2024, revisi: 15-02-2024, diterima untuk diterbitkan: 04-04-2024

## ABSTRAK

Kinerja inovasi dianggap sebagai elemen kunci dalam meraih keunggulan pertumbuhan perusahaan yang kompetitif dalam jangka panjang. Pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja inovasi menjadi aspek yang esensial dalam strategi bisnis. Modal relasional yang meliputi kepercayaan, timbal balik, dan transparansi memberikan pengaruh terhadap kinerja inovasi. Penelitian ini dilakukan untuk menginvestigasi pengaruh modal relasional terhadap kinerja inovasi, yang dimoderasi oleh pemberdayaan kepemimpinan. Populasi penelitian ini adalah karyawan dengan posisi sebagai manajer komersial di Jakarta dengan sampel sebanyak 80 responden. Metode pengambilan sampel secara *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive sampling* dengan menyebarkan kuesioner secara daring. Data dianalisis secara *partial least square* (PLS) dengan bantuan *software SmartPLS* versi 4. Hasil analisis memperlihatkan bahwa kepercayaan dan timbal balik memengaruhi kinerja inovasi secara positif dan signifikan sedangkan transparansi tidak memengaruhi kinerja inovasi secara signifikan. Sementara pemberdayaan kepemimpinan memoderasi hubungan antara kepercayaan dan kinerja inovasi secara positif dan signifikan. Moderasi dari transparansi, bersifat negatif dan signifikan sedangkan moderasi timbal balik bersifat negatif dan tidak signifikan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja inovasi dengan memfokuskan pada modal relasional dan pemberdayaan kepemimpinan.

**Kata Kunci:** kinerja inovasi, modal relasional, pemberdayaan kepemimpinan

## ABSTRACT

*Innovation performance is considered a key element in achieving competitive company growth advantages in the long term. A deep understanding of the factors influencing innovation performance is essential to business strategy. Relational capital, which includes trust, reciprocity, and transparency, influences innovation performance. This research was conducted to investigate the influence of relational capital on innovation performance, which is moderated by empowering leadership. The population in this study consisted of company employees who are commercial managers in Jakarta, with a sample of 80 respondents. The sampling method uses a non-probability sampling method with purposive sampling technique by distributing questionnaires online. Data were analyzed using partial least squares (PLS) analysis with the help of SmartPLS version 4. The results show that trust and reciprocity influence innovation performance positively and significantly, while transparency does not considerably influence innovation performance. Meanwhile, empowering leadership moderates the relationship between trust and innovation performance positively and significantly. Moderation from transparency is negative and significant, while reciprocal moderation is negative and insignificant. The results of this research can provide input for companies to improve innovation performance by focusing on relational capital and empowering leadership.*

**Keywords:** relation capital, innovation performance, leadership empowerment

## 1. PENDAHULUAN

### Latar belakang

Kinerja inovasi perusahaan merupakan kunci untuk memperoleh keunggulan kompetitif dan pertumbuhan jangka panjang. Menurut Duan *et al.* (2021) menghasilkan ide inovatif dan

mendapatkan keunggulan kompetitif melalui kinerja inovasi dapat memperkuat persaingan pasar. Oleh karena itu, pemahaman faktor-faktor yang memengaruhi kinerja inovasi, termasuk modal relasional (Zhang *et al.*, 2018) amat penting bagi organisasi. Bagi perusahaan, aspek modal relasional sangat penting dalam strategi perusahaan untuk meningkatkan daya saing dan pertumbuhan.

Modal relasional melibatkan manajemen sumber daya dari interaksi dengan pihak pemangku kepentingan eksternal untuk meningkatkan kinerja inovasi perusahaan. Hubungan positif dengan mitra eksternal memberikan manfaat seperti pengetahuan baru, sumber daya potensial, dan peluang kolaborasi. Menurut Liu *et al.* (2010), modal relasional dibagi menjadi tiga komponen penting yaitu kepercayaan, timbal balik, dan transparansi. Dengan membangun hubungan kerja sama dengan para pemangku kepentingan eksternal, perusahaan dapat memperkuat kemampuan dalam menghasilkan ide kreatif untuk mendukung kinerja inovasi yang sukses.

Kepercayaan, menurut Morales *et al.* (2011), mencakup sejauh mana pihak perusahaan dan pemangku kepentingan eksternal dapat bertindak baik demi manfaat bersama tanpa niat merugikan. Dalam konteks modal relasional, kepercayaan ini merupakan prasyarat penting untuk meningkatkan kinerja inovasi perusahaan. Kepercayaan memungkinkan pembangunan hubungan positif antara perusahaan dan pemangku kepentingan eksternal, memperkuat kerja sama, dan mendukung interaksi yang menguntungkan (Blonska *et al.*, 2013).

Timbal balik, menurut Cantner *et al.* (2011), mengacu pada hubungan saling menguntungkan dan pertukaran informasi pengetahuan yang berkontribusi pada kerja sama. Faktor ini mempertahankan hubungan pertukaran kerja sama karena semua pihak merasa bertanggung jawab untuk memberikan masukan informasi dan pengetahuan dan mendukung peningkatan kinerja inovasi perusahaan (Blonska *et al.*, 2013). Dengan demikian, timbal balik menjadi pendorong bagi perusahaan dan pemangku kepentingan untuk menjaga hubungan kerja sama bisnis dalam jangka panjang.

Transparansi, menurut Kohtamaki *et al.* (2012), mencerminkan sejauh mana perusahaan dan pemangku kepentingan bersedia terbuka dalam berbagi informasi penting terkait kerja sama. Ini penting karena transparansi yang baik memastikan perusahaan dapat mengakses sumber daya eksternal, memfasilitasi diskusi dan komunikasi efektif dalam pertukaran pengetahuan dan sumber daya (Liu *et al.*, 2010).

Menurut Duan *et al.* (2020), pemberdayaan kepemimpinan menjadi faktor penting untuk meningkatkan kinerja inovasi perusahaan, selain sumber daya teknologi, pola manajemen internal, dan model organisasi. Pemberdayaan kepemimpinan melibatkan pemimpin memberikan otonomi lebih kepada karyawan, memengaruhi dinamika organisasi, dan mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Keberanian karyawan untuk mengambil inisiatif dalam pengambilan keputusan dianggap sebagai faktor esensial dalam meningkatkan kemampuan inovasi dan daya saing perusahaan terhadap pesaing (Li *et al.*, 2014).

Pemberdayaan kepemimpinan, dengan tingkat yang tinggi, dapat memoderasi pengaruh kepercayaan terhadap kinerja inovasi perusahaan. Ini meningkatkan loyalitas karyawan terhadap pemimpin dan produk perusahaan (Amundsen & Martinsen, 2014), mendorong karyawan untuk berkontribusi dalam mempublikasikan merek dan reputasi perusahaan secara positif. Dengan demikian, hal ini dapat menciptakan kepercayaan dari pemangku kepentingan eksternal, potensial meningkatkan kinerja inovasi perusahaan (Wong & Merrilees, 2008).

Pemberdayaan kepemimpinan, terutama yang tinggi, dapat memoderasi hubungan timbal balik terhadap kinerja inovasi perusahaan. Pemberdayaan ini meningkatkan layanan dan kinerja karyawan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan menciptakan kerja sama timbal balik positif (Lin *et al.*, 2017). Hal ini memberikan manfaat baik bagi pemangku kepentingan dan kinerja inovasi perusahaan (Namasivayam *et al.*, 2014).

Pemberdayaan kepemimpinan memoderasi pengaruh transparansi terhadap kinerja inovasi perusahaan. Menurut Van Assen (2020), pemberdayaan kepemimpinan yang tinggi menciptakan suasana dimana karyawan dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan berkomunikasi dengan pemangku kepentingan eksternal. Ini memungkinkan karyawan mengidentifikasi kendala dan kebutuhan pemangku kepentingan secara transparan, mendorong pemangku kepentingan eksternal untuk memberikan informasi relevan. Dengan demikian, hubungan transparansi antara perusahaan dan pemangku kepentingan eksternal dapat meningkatkan kinerja inovasi perusahaan, terutama jika dimoderasi oleh pemberdayaan kepemimpinan.

Berdasarkan uraian tersebut maka kinerja inovasi perusahaan merupakan kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif dan pertumbuhan jangka panjang. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja inovasi adalah modal relasional yang mencakup kepercayaan, timbal balik, dan transparansi. Pemberdayaan kepemimpinan yang tinggi, memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kinerja inovasi. Pemberdayaan kepemimpinan termasuk memberikan otonomi kepada karyawan dan memoderasi hubungan positif dengan kepercayaan, timbal balik, dan transparansi. Hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan eksternal menjadi kritis dengan adanya modal relasional yang dimoderasi oleh pemberdayaan kepemimpinan, karena dapat meningkatkan kinerja inovasi perusahaan dengan dukungan pemberdayaan kepemimpinan.

### **Rumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah kepercayaan dapat memengaruhi kinerja inovasi perusahaan?
- b. Apakah timbal balik dapat memengaruhi kinerja inovasi perusahaan?
- c. Apakah transparansi dapat memengaruhi kinerja inovasi perusahaan?
- d. Apakah pemberdayaan kepemimpinan dapat memoderasi pengaruh kepercayaan terhadap kinerja inovasi perusahaan?
- e. Apakah pemberdayaan kepemimpinan dapat memoderasi pengaruh timbal balik terhadap kinerja inovasi perusahaan?
- f. Apakah pemberdayaan kepemimpinan dapat memoderasi pengaruh transparansi terhadap kinerja inovasi perusahaan?

### **Teori *Resource-Based View***

Teori *Resource-Based View* (RBV) dikemukakan oleh Wernerfelt (1984) yang menyatakan bahwa perusahaan dapat dianggap sebagai kumpulan sumber daya, termasuk aset berwujud dan tidak berwujud, yang berhubungan dengan kinerja perusahaan. RBV menekankan pentingnya sumber daya perusahaan memenuhi kriteria VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*) untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan (Dionysus & Arifin, 2020). Teori ini melihat perusahaan sebagai entitas yang efektif memanfaatkan sumber daya internal untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

RBV menjadi pendekatan teoritis yang efektif dalam manajemen strategi karena menekankan penggunaan sumber daya internal untuk menciptakan nilai tambah dan inovasi, yang dinamis dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Rosenbusch *et al.*, 2011). Melalui fokus pada

keunggulan bersaing, keunggulan berkelanjutan, faktor pembatas, dan keunggulan keuntungan ekonomi, RBV memberikan kontribusi signifikan dalam bidang ilmu pengetahuan dengan merinci empat argumen inti. Ini meliputi pembuatan keunggulan bersaing, keunggulan bersaing yang berkelanjutan, penentuan faktor-faktor pembatas, dan pencapaian keunggulan keuntungan ekonomi perusahaan (Jufri *et al.*, 2021).

Dengan demikian, RBV dapat digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi dan mengelola sumber daya perusahaan guna meningkatkan kinerja inovasi dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Dionysus & Arifin, 2020).

### **Pengaruh kepercayaan terhadap kinerja inovasi**

Menurut Kale *et al.* (2000) kepercayaan melindungi aset tak berwujud dengan dampak positif pada kinerja inovasi perusahaan dan menurunkan kemungkinan bahwa informasi, teknologi profesional, dan pengetahuan diserap atau diduplikasi oleh mitra hubungan relasional. Selain itu, menurut Xavier Molina-Morales *et al.* (2011) kepercayaan dapat mencegah mitra perusahaan dalam mengambil tindakan seperti perilaku yang menguntungkan satu pihak dan merugikan kepentingan perusahaan serta dapat membantu perusahaan dalam melewati dan menghilangkan batas-batas kerja sama yang diakibatkan oleh perilaku negatif mitra perusahaan seperti pengkhianatan dan penipuan.

Menurut Hu (2014), kepercayaan dapat mengurangi kemungkinan bahwa mitra perusahaan menyembunyikan informasi rahasia dan pengetahuan penting perusahaan. Oleh karena itu, pengetahuan adalah akselerator bagi berbagai pengetahuan dan sumber daya antara dua pihak menurut (Liu *et al.*, 2010).

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif kepercayaan terhadap kinerja inovasi.

### **Pengaruh timbal balik terhadap kinerja inovasi**

Menurut Davenport & Prusak (1998) karena berbagi pengetahuan dianggap sebagai pendorong utama dalam kerja sama, timbal balik dapat memastikan bahwa perusahaan dan pemangku kepentingan eksternal dapat mewujudkan kepentingan bersama dan perkembangan yang terkoordinasi. Menurut Blonska *et al.* (2013) dalam hubungan pertukaran kerja sama dibutuhkan kepedulian mitra terhadap kepentingan bersama dalam jangka panjang.

Berkat timbal balik pihak yang terlibat dapat berbagi pengetahuan yang menunjukkan bahwa harapan satu mitra terhadap pengetahuan eksternal dapat dipenuhi oleh mitra lainnya (Chen & Huang, 2010). Oleh karena itu, mitra perusahaan memiliki harapan untuk dapat menjalin hubungan kerja sama dalam jangka panjang (Chen *et al.*, 2016) Mereka akan meningkatkan perilaku timbal balik antara perusahaan dan mitra eksternalnya untuk meningkatkan kemampuan mereka untuk bekerja sama dalam memecahkan masalah di masa yang akan datang (Blonska *et al.*, 2013).

Menurut Chen dan Huang (2010), timbal balik dapat menggugah kekuatan saling interaktif antarmitra dan dapat meningkatkan perilaku kerja sama. Selama proses transaksi kerja sama, interaksi yang sering mendorong perusahaan dan mitranya untuk menerima sumber daya dan saling mendukung dari jaringan relasional, hal ini dapat menciptakan ilusi bahwa setiap orang dalam hubungan relasional merasa saling berutang budi kepada pihak lainnya. Timbal balik menawarkan kesempatan bagi satu pihak dan pihak lainnya untuk menggantikan pihak lain yang

akan menerima sumber daya yang diinginkan dan dimiliki oleh mitra lainnya. Maka, semua pihak dalam jaringan relasional menerima kompensasi dalam bentuk pertukaran pengetahuan (Huang & Li, 2017). Sikap perilaku timbal balik ini dapat berguna untuk memimpin perusahaan agar dapat belajar, menyerap, dan mengintegrasikan sumber daya eksternal dan menghasilkan ide-ide baru dalam mengatasi masalah-masalah dalam perusahaan, dan dapat meningkatkan kinerja inovasi perusahaan (Lenart-Gansiniec, 2016).

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh positif timbal balik terhadap kinerja inovasi.

### **Pengaruh transparansi terhadap kinerja inovasi**

Menurut Zhong (2018) dan Brown & Martinsson (2019) peranan “*implicit contract*” transparansi berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi perusahaan. Oleh karena itu, transparansi dapat mengurangi dan mengurangi perbedaan informasi dan konflik antara perusahaan dan pemangku kepentingan eksternalnya. Hal ini juga memungkinkan perusahaan mengelola aset modalnya sambil mengalokasikan dana kepada penggunaan dana yang tepat. Transparansi bermanfaat untuk mengurangi biaya pembiayaan eksternal, mempromosikan akses perusahaan ke saluran pembiayaan eksternal tambahan, dan menciptakan lingkungan informasi yang lebih makmur bagi perusahaan untuk mempromosikan efisiensi inovasi.

Sementara menurut Kohtamaki *et al.* (2012), transparansi mempromosikan keterbukaan dalam sebuah hubungan. Keterbukaan menggambarkan tingkat keterbukaan dalam diskusi dan komunikasi di antara mitra. Ketika sebuah perusahaan dan pemangku kepentingan eksternalnya menjadi lebih transparan, mereka akan lebih bersedia berbagi dan berkomunikasi satu sama lain. Karena yang lebih penting adalah jaringan relasional eksternal perusahaan adalah sumber pengetahuan dan ide-ide baru yang sangat penting bagi perusahaan (Liu *et al.*, 2010). Maka dapat disimpulkan, semakin tinggi tingkat transparansi sebuah perusahaan maka semakin mudah bagi perusahaan untuk memperoleh dan memahami pengetahuan khusus yang dimiliki oleh pemangku kepentingan eksternal dalam jaringan relasional. Tingkat transparansi yang tinggi juga memberikan kemudahan bagi perusahaan untuk aktif menyaring dan menyerap pengetahuan yang paling dapat dipercaya dan digunakan pada perusahaan. Ini karena transparansi secara signifikan mempengaruhi inovasi perusahaan dengan mempengaruhi sumber pengetahuan dan jelas bahwa hubungan yang sangat transparan mendorong sebuah perusahaan dalam memperoleh sumber pengetahuan yang lebih dapat diandalkan, meningkatkan validitas pengetahuan Che *et al.*, 2019), dan memperkuat kemampuan produktif dan inovatif (Yayla *et al.*, 2018).

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh positif transparansi terhadap kinerja inovasi.

### **Moderasi pemberdayaan kepemimpinan dalam hubungan antara kepercayaan dengan kinerja inovasi**

Menurut Amundsen & Martinsen (2014), tingkat pemberdayaan kepemimpinan yang tinggi dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap pemimpin perusahaan dan juga produk perusahaan. Ini dapat dipastikan bahwa sepenuhnya karyawan dapat membangkitkan semangat kerja, membantu mempublikasikan merek dan reputasi perusahaan, serta membentuk citra perusahaan yang baik. Semua aspek tersebut dapat menguntungkan perusahaan dalam memasarkan dan mempopulerkan produk dan teknologi dari perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu perusahaan dapat memperoleh kepercayaan pemangku kepentingan eksternal karena merek dan reputasinya (Wong & Merrilees, 2008), sehingga dapat meningkatkan kinerja inovasi.

Pada dasarnya kualitas kerja dan inovasi produk adalah faktor penting bagi suatu perusahaan dan para pemangku kepentingan eksternal dalam membangun hubungan kepercayaan. Menurut Cohen *et al.*, (2010) tingkat pemberdayaan kepemimpinan yang tinggi memungkinkan karyawan memperoleh otonomi dan menerima tanggung jawab secara inisiatif dalam menangani masalah yang dapat meningkatkan kualitas kerja dan inovasi. Selain itu, menurut Robertson *et al.* (2012) pemberdayaan kepemimpinan yang tinggi dapat membentuk kemampuan aplikasi pengetahuan karyawan sehingga dapat mempromosikan produk-produk inovasi baru serta kinerja inovasi. Dengan demikian tingkat pemberdayaan kepemimpinan yang tinggi dapat mendorong inisiatif karyawan dalam berkontribusi untuk membentuk citra merek perusahaan dan meningkatkan standar layanan, kualitas kerja, dan inovasi produk. Kinerja inovasi perusahaan ditingkatkan melalui modal relasional berbasis kepercayaan serta tertanam dalam ekosistem kewirausahaan. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan kepemimpinan secara positif memengaruhi hubungan antara kepercayaan dan kinerja inovasi perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Pemberdayaan kepemimpinan memengaruhi hubungan antara kepercayaan dengan kinerja inovasi secara positif.

#### **Moderasi pemberdayaan kepemimpinan dalam hubungan antara timbal balik dengan kinerja inovasi**

Menurut Kearney *et al.* (2019), karyawan dapat menjelaskan tujuan pekerjaan mereka dan mengembangkan rasa memiliki melalui pemberdayaan kepemimpinan yang tinggi dan penting untuk mencapai tugas dan tujuan mereka. Di dalam variabel yang memengaruhi “timbal balik”, pemberdayaan kepemimpinan dapat menggerakkan antusiasme karyawan dalam memaksimalkan kinerja keuntungan eksternal dan karyawan dapat termotivasi dalam menjaga hubungan kerja sama yang sudah dibangun, serta memaksimalkan modal relasional baru pada saat yang sama. Karyawan akan mengekspresikan kreativitas selama proses interaksi antara perusahaan dan pemangku kepentingan eksternal dan dapat memfasilitasi transformasi pengetahuan eksternal menjadi prestasi inovasi yang dapat meningkatkan kinerja inovasi bagi perusahaan.

Menurut Lee *et al.* (2018) pemberdayaan kepemimpinan yang tinggi dapat meningkatkan layanan dan kinerja karyawan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan (Namasivayam *et al.*, 2014). Ini berarti dapat memungkinkan perusahaan untuk menyediakan inovasi produk baru yang berkualitas tinggi dan layanan yang lebih baik bagi pemangku kepentingan eksternal dalam mendapatkan keuntungan yang maksimal dan mengarah pada efisiensi inovasi yang lebih tinggi.

Menurut Chiu *et al.* (2006) komensalisme dan mutualisme harus dimiliki oleh perusahaan dan para pemangku kepentingan eksternal. Perusahaan akan membangkitkan antusiasme karyawan dengan meningkatkan pemberdayaan kepemimpinan, dan ini dapat menguntungkan dalam memperkuat hubungan kerja sama jangka panjang antara internal perusahaan dengan pemangku kepentingan eksternal (Blonska *et al.*, 2013). Sejalan dengan pernyataan berikut, pemangku kepentingan eksternal yang mengharapkan tambahan masukan bersedia memberikan timbal balik kepada mitra mereka tentang cara meningkatkan dan mengoptimalkan produk baru, sehingga dilanjutkan dapat meningkatkan kinerja inovasi perusahaan. Secara umum, tingkat pemberdayaan kepemimpinan yang tinggi mengarah pada antusiasme karyawan untuk memaksimalkan manfaat perusahaan dan meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan dalam ekosistem kewirausahaan, pada akhirnya dapat mewujudkan kerja sama yang saling bermanfaat dan timbal balik antara perusahaan dengan pemangku kepentingan eksternal dan juga dapat meningkatkan kinerja inovasi perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Pemberdayaan kepemimpinan memengaruhi hubungan antara timbal balik dengan kinerja inovasi secara positif

### **Moderasi pemberdayaan kepemimpinan dalam hubungan antara transparansi dengan kinerja inovasi**

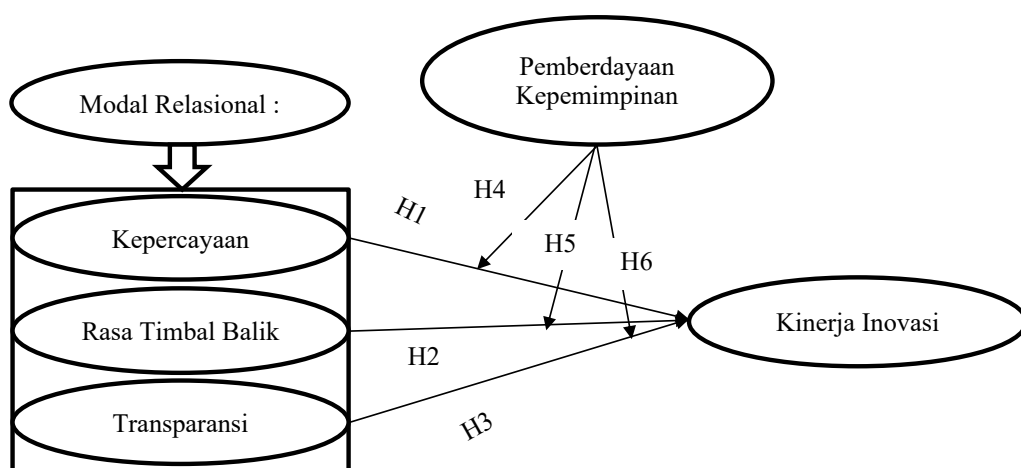
Menurut Zhang dan Bartol (2010) tingkat pemberdayaan kepemimpinan yang tinggi dapat menciptakan suasana yang menguntungkan bagi karyawan untuk dapat berpartisipasi dalam mengambil keputusan. Dalam situasi seperti ini, karyawan dapat berkomunikasi, bertukar ide, dan bekerja sama antara satu dengan yang lain. Selain itu menurut Van Assen (2020), tingkat pemberdayaan kepemimpinan yang tinggi adalah kekuatan akselerasi untuk melakukan eksploitasi dan pembelajaran eksploitasi dalam memperdalam pemahaman bersama antara perusahaan dan pemangku kepentingan, dan mendorong transparansi. Hubungan yang sangat transparan dapat mendorong pemangku kepentingan eksternal untuk dapat menyediakan data, dokumen, dan teknik yang relevan dengan teknologi produk yang menjadi fasilitas perbaikan teknologi dan inovasi untuk meningkatkan kinerja inovasi perusahaan (Liu *et al.*, 2010).

Tingkat pemberdayaan kepemimpinan yang tinggi merupakan pendorong bagi karyawan untuk mendapatkan inisiatif yang meningkatkan kerja sama dan komunikasi antara perusahaan dan pemangku kepentingan eksternal. Pemberdayaan kepemimpinan juga dapat mendorong penyebaran, transfer, dan berbagi pengetahuan serta mengurangi biaya dan ketidaksetaraan informasi. Dengan kata lain, semakin jelas hubungan antara perusahaan dan pihak luar, sehingga karyawan dapat lebih baik menggunakan pengetahuan dari luar perusahaan untuk meningkatkan kinerja inovasi perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: Pemberdayaan kepemimpinan memengaruhi hubungan antara transparansi dengan kinerja inovasi secara positif.

Model penelitian disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model penelitian

## **2. METODE PENELITIAN**

Desain penelitian yang digunakan adalah desain penelitian deskriptif di mana desain penelitian ini menjelaskan karakteristik peristiwa, populasi, dan fenomena yang sedang terjadi. Teknik pengambilan data yang digunakan menggunakan *cross-sectional designs*, dengan tujuan agar

dapat menghimpun dan menganalisis data variabel dari setiap sampel dan populasi. Pendekatan ini dilakukan sekali pada waktu yang telah ditentukan, sejalan dengan metode yang dijelaskan oleh (Sekaran & Bougie, 2016).

Populasi penelitian ini adalah karyawan dengan jabatan manajer komersial tim pada perusahaan di Jakarta. Dalam penelitian ini, metode pemilihan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling*, di mana teknik pengambilan sampel tidak memberikan peluang yang sama kepada setiap elemen populasi dalam kuesioner. Teknik pengumpulan data yang dipilih adalah *purposive sampling*, di mana kriteria responden dipilih sesuai dengan tujuan penelitian. Pendekatan ini dipilih dengan merujuk pada pandangan Etikan, Musa, dan Alkassim (2016), yang menegaskan bahwa *purposive sampling* efektif karena melibatkan identifikasi dan pemilihan individu atau kelompok yang sesuai dan terinformasi dengan fenomena yang diteliti, sehingga sesuai dengan penelitian ini. Ukuran sampel yang dianggap sesuai dalam penelitian ini adalah lebih dari 30 dan kurang dari 500, sejalan dengan pandangan umum dari Sekaran & Bougie (2013) yang menyatakan bahwa sebagian besar penelitian memilih ukuran sampel dalam kisaran tersebut. Dengan demikian, penelitian ini memiliki sampel sebanyak 80 responden serta pada Tabel 1 dijabarkan jumlah responden dan perusahaannya.

Tabel 1. Asal perusahaan responden  
Sumber: data diolah (2023)

Perusahaan	Jumlah Responden	Skala Perusahaan
PT Win Termal Solusindo	11 Responden	Perusahaan Menengah
PT Altama Surya Anugrah	13 Responden	Perusahaan Menengah
PT Bikari Chemindo	16 Responden	Perusahaan Menengah
PT Liger Gemilang Nusantara	11 Responden	Perusahaan Menengah
PT Murni Tunasa Unggul	22 Responden	Perusahaan Besar
PT Gree Indonesia	7 Responden	Perusahaan Besar

Analisis data pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen yaitu modal relasional yang dibagi menjadi kepercayaan, timbal balik, dan kepercayaan terhadap variabel dependen yaitu kinerja inovasi dengan pengaruh moderasi dari pemberdayaan kepemimpinan. Penelitian ini menggunakan *software* SmartPLS yang di mana tidak memiliki batasan jumlah sampel. Meskipun demikian, penelitian hanya melibatkan 80 responden. Keberadaan indikator dalam setiap variabel menjadi faktor yang relevan dalam pengolahan data menggunakan SmartPLS. Analisis data dilakukan melalui dua model, yakni *outer model analysis* dan *structural model*, atau dengan istilah lain, analisis *inner model*.

Rencana implementasi hasil penelitian ini melibatkan distribusi kuesioner secara *online* melalui Google Form kepada karyawan di Jakarta yang telah ditentukan sebagai sampel dalam penelitian. Data yang terkumpul akan dikelola untuk menjawab rumusan masalah penelitian ini.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Hasil analisis

##### Analisis validitas

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading* pertama menggunakan SmartPLS, penelitian ini memperoleh hasil bahwa indikator kepercayaan, timbal balik, transparansi, dan kinerja inovasi dapat dinyatakan valid, sedangkan untuk indikator pemberdayaan kepemimpinan (PK5) yang memiliki nilai 0,573 dinyatakan tidak valid karena nilai *outer loadings* tersebut < 0,7. Dengan demikian, harus dilakukan pengelolaan data kembali dengan menghilangkan indikator yang tidak valid yaitu indikator pemberdayaan kepemimpinan (PK5) (Hair *et al.*, 2014).



Berdasarkan hasil pengujian *outer loading* kedua menggunakan SmartPLS, setelah dihilangkannya indikator pemberdayaan kepemimpinan (PK5), didapatkan hasil bahwa masih terdapat indikator yang tidak valid yaitu pada indikator pemberdayaan kepemimpinan (PK7) yang memiliki nilai 0,590 dinyatakan tidak valid karena nilai *outer loadings* < 0,7. Dengan demikian, harus dilakukan pengelolaan data kembali dengan menghilangkan indikator yang tidak valid yaitu indikator pemberdayaan kepemimpinan (PK7) (Hair *et al.*, 2014).

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading* ketiga menggunakan SmartPLS, setelah dihapusnya indikator PK5 dan PK7 dari pengujian, didapatkan hasil pengujian berada pada nilai yang valid yaitu > 0,7 sehingga indikator dari setiap variabel yaitu kepercayaan, timbal balik, transparansi, kinerja inovasi, dan pemberdayaan kepemimpinan dapat dilakukan proses pengujian berikutnya.

Berdasarkan hasil pengujian *average variance extracted* (AVE) dan *cross loading*, setelah indikator PK5 dan PK7 dihilangkan dari pengujian *outer loadings*, dapat dilihat pada Tabel 2 yang mendapatkan hasil bahwa setiap variabel memiliki nilai *average variance extracted* (AVE) > 0,5 yang berarti variabel penelitian ini dapat dinyatakan valid (Ghozali & Latan, 2015).

### Analisis reliabilitas

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, hasil *cronbach's alpha*, *composite reliability* (*rho\_a*), dan *composite reliability* (*rho\_b*) memiliki nilai > 0,7, sehingga setiap variabel memenuhi syarat dan dapat dinyatakan reliabel. Menurut Hair *et al.*, (2014) untuk dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi syarat maka setiap variabel laten harus memiliki nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* sebesar > 0,7 dan hasil dari setiap variabel tertera pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil analisis *Cronbach's alpha*, *composite reliability*, dan AVE  
 Sumber: data diolah (2023)

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho a)</i>	<i>Composite Reliability (rho b)</i>	AVE
Kepercayaan	0,774	0,796	0,854	0,595
Kinerja Inovasi	0,841	0,843	0,893	0,677
Pemberdayaan Kepemimpinan	0,786	0,790	0,852	0,536
Timbal Balik	0,848	0,856	0,897	0,686
Transparansi	0,795	0,803	0,880	0,709

### Analisis struktural

#### *Multicollinearity assesment*

Hasil Uji analisis *multicollinearity assesment* dapat dikatakan kuat ketika nilai *variance inflation factor* (VIF) < 5. Dari penelitian ini didapatkan nilai *multicollinearity assesment* mayoritas variabel berada pada nilai kurang dari 5 dan telah dijabarkan pada Tabel 4, tetapi terdapat satu variabel yaitu pemberdayaan kepemimpinan memoderasi hubungan antara kepercayaan dan kinerja inovasi yang memiliki ketergantungan terhadap variabel lainnya karena nilai *multicollinearity assesment* sebesar 5,131 dan dinyatakan nilai VIF > 5.

#### *Coefficient of determination (R<sup>2</sup>)*

Hasil Uji *R-square* pada penelitian ini mendapatkan hasil yang tertera pada Tabel 3 sebesar 0,904 yang di mana nilai  $R^2 > 0,75$  yang berarti hubungan variabel-variabel terhadap variabel kinerja inovasi memiliki pengaruh yang kuat. Dengan demikian, variasi pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen memiliki pengaruh sebesar 90,4% dan dinyatakan memiliki pengaruh yang kuat (Ghozali & Latan, 2015).

### **Predictive relevance ( $Q^2$ )**

Hasil Uji  $Q$ -square sebesar 0,884 yang di mana nilai  $Q^2 > 0,35$  yang berarti hubungan konstruk dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan mengukur model penelitian memiliki pengaruh yang besar terhadap variabel dependen yaitu kinerja inovasi sebesar 88,4% dan dinyatakan memiliki pengaruh yang kuat (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 3. Hasil uji  $R^2$  dan  $Q^2$   
Sumber: data diolah (2023)

	<i>R-Square</i>	<i>Adjusted R-Square</i>	<i>Q-Square</i>
Kinerja Inovasi	0,841	0,843	0,893

### **Effect size ( $f^2$ )**

Berdasarkan hasil pengujian *effect size*, variabel timbal balik terhadap kinerja inovasi menjadi paling besar pengaruhnya dengan nilai 0,497 yang berarti variabel timbal balik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja inovasi karena nilai  $f^2 > 0,35$  dan pengaruh moderasi pemberdayaan kepemimpinan terhadap hubungan antara timbal balik dan kinerja inovasi memiliki pengaruh yang kecil karena mendapatkan nilai 0,038 yang berarti nilai  $0,15 > f^2 > 0,02$  (Ghozali & Latan, 2015).

### **Godness of Fit (GoF)**

Berdasarkan hasil pengujian GoF secara manual, didapatkan hasil kecocokan (*Godness of Fit*) dengan nilai 0,761. Menurut Ghozal & Latan (2015) menyebutkan bahwa batas nilai GOF terbesar adalah lebih dari angka 0,36.

### **Path coefficients**

Berdasarkan hasil pengujian, variabel kepercayaan memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja inovasi dengan nilai 0,410, variabel timbal balik memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja inovasi dengan nilai 0,421, variabel transparansi memiliki hubungan yang negatif terhadap kinerja inovasi dengan nilai -0,149 dikarenakan terdapat industri yang beragam menjadikan hubungan transparansi setiap sampel memiliki frekuensi yang berbeda, variabel pemberdayaan kepemimpinan memoderasi kepercayaan memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja inovasi dengan nilai 0,217, variabel pemberdayaan kepemimpinan memoderasi timbal balik memiliki hubungan yang negatif terhadap kinerja inovasi dengan nilai -0,112 dikarenakan industri perusahaan yang menjadi sampel memiliki perbedaan yang mengakibatkan tidak selarasnya kinerja inovasi yang dimiliki oleh setiap industri perusahaan, dan variabel pemberdayaan kepemimpinan memoderasi transparansi memiliki hubungan yang negatif terhadap kinerja inovasi dengan nilai -0,129 dikarenakan luasnya industri yang dijadikan sampel sehingga mengakibatkan perbedaan frekuensi pemberdayaan kepemimpinan dan perhatian terhadap hubungan yang transparansi kepada visi kinerja inovasi setiap perusahaan. Dengan demikian, perbedaan industri setiap perusahaan menjadi hal utama dalam penelitian ini, karena perbedaan industri memiliki perbedaan tujuan kinerja inovasi serta hubungan modal relasional yang berbeda untuk setiap perusahaan khususnya di Jakarta.

### **Uji bootstrapping**

Berdasarkan uji *bootstrapping* pada penelitian ini diperoleh hasil yaitu terdapat lima hipotesis yang diterima yaitu dengan hasil  $t$ -statistic  $> 1,96$  dan nilai  $p$ -value  $< 0,05$ , dan terdapat satu hipotesis yang ditolak dengan hasil  $t$ -statistic  $< 1,96$  dan nilai  $p$ -value  $> 0,05$  yaitu pengaruh moderasi pemberdayaan kepemimpinan terhadap timbal balik yang memengaruhi kinerja inovasi perusahaan. Hasil pengujian tersebut disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil uji *bootstrapping*  
 Sumber: data diolah (2023)

Variabel	Original Sample	T-statistics	P-values	VIF	F-Square	Hipotesis
Kepercayaan → Kinerja Inovasi	0,410	5,234	0,000	3,666	0,479	Diterima
Timbal Balik → Kinerja Inovasi	0,421	5,915	0,000	3,722	0,497	Diterima
Transparansi → Kinerja Inovasi	-0,149	2,389	0,017	2,346	0,099	Diterima
Pemberdayaan Kepemimpinan x Kepercayaan → Kinerja Inovasi	0,217	2,933	0,003	5,131	0,104	Diterima
Pemberdayaan Kepemimpinan x Timbal Balik → Kinerja Inovasi	-0,112	1,893	0,058	4,639	0,038	Ditolak
Pemberdayaan Kepemimpinan x Transparansi → Kinerja Inovasi	-0,129	2,310	0,021	3,761	0,057	Diterima

## Pembahasan

### Pengaruh kepercayaan terhadap kinerja inovasi

Hasil penelitian ini selaras dengan Duan *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa kepercayaan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi perusahaan. Kepercayaan tinggi antara perusahaan dan pemangku kepentingan eksternal menciptakan lingkungan kerja sama yang baik, mengurangi biaya kerja sama, dan meningkatkan aliran serta penggabungan pengetahuan. Dalam konteks teori Resource-Based View (RBV), kepercayaan dianggap sebagai sumber daya berharga yang dapat memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang. Oleh karena itu, tingkat kepercayaan yang tinggi diartikan sebagai modal relasional yang memperkaya sumber daya internal perusahaan, dan kontribusi ini dapat meningkatkan kinerja inovasi perusahaan dengan memaksimalkan manfaat dari kerja sama dan memperkuat kemampuan berinovasi.

### Pengaruh timbal balik terhadap kinerja inovasi

Hasil Penelitian ini selaras dengan Duan *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa hubungan timbal balik berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi perusahaan. Hubungan yang lebih kuat antara perusahaan dan pemangku kepentingan eksternal menciptakan landasan yang menguntungkan untuk pertukaran pengetahuan dan sumber daya. Menurut Teori RBV (Wernerfelt, 1984), hubungan ini dianggap sebagai upaya perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya strategis yang mendukung kinerja inovasinya. RBV menekankan bahwa hubungan timbal balik dianggap sebagai sumber daya relasional yang dapat memberikan keunggulan kompetitif dengan kriteria sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat diganti. Dalam perspektif RBV, hubungan timbal balik diartikan sebagai investasi perusahaan dalam sumber daya relasional yang dapat meningkatkan kinerja inovasi perusahaan.

### Pengaruh transparansi terhadap kinerja inovasi

Hasil Temuan ini tidak selaras dengan Duan *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa hubungan timbal balik secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja inovasi perusahaan. Tingkat transparansi yang lebih tinggi dalam hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan eksternal, meskipun dianggap sebagai aset strategis berharga dalam Teori *Resource-Based View* (RBV) (Wernerfelt, 1984), tidak memiliki dampak yang signifikan pada kinerja inovasi perusahaan dalam konteks industri dan tujuan kinerja inovatif. Meskipun transparansi dianggap sebagai sumber daya strategis, penelitian ini menyoroti bahwa dalam situasi tertentu, keberadaan industri dan tujuan kinerja inovatif dapat memoderasi dampak transparansi tersebut. Dalam perspektif RBV, keterbukaan yang tinggi dalam hubungan perusahaan tetap dianggap sebagai aset strategis, yang dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi biaya operasional, dan memfasilitasi aliran pengetahuan yang lebih baik dengan mitra eksternal, yang pada gilirannya dapat memperkaya modal relasional perusahaan dan meningkatkan kinerja inovasinya.

### **Pemberdayaan kepemimpinan memengaruhi hubungan antara kepercayaan dengan kinerja inovasi secara positif**

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Duan *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa pemberdayaan kepemimpinan memoderasi secara positif dan signifikan pengaruh kepercayaan terhadap kinerja inovasi perusahaan. Penguatan pemberdayaan kepemimpinan dalam memoderasi kepercayaan memiliki dampak positif, memberikan kebebasan kepada karyawan untuk membuat keputusan strategis, dan meningkatkan fleksibilitas dalam pelaksanaan tugas-tugas kerja. Ini konsisten dengan perspektif *Resource-Based View* (RBV) (Wernerfelt, 1984) yang mengidentifikasi sumber daya dan kemampuan unik sebagai basis keunggulan kompetitif.

Dalam konteks ini, pemberdayaan kepemimpinan dianggap sebagai sumber daya berharga karena memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berinovasi dan mengambil keputusan strategis. RBV menyoroti pentingnya sumber daya yang langka, tidak dapat ditiru, dan sulit digantikan dalam mencapai keunggulan kompetitif. Pengelolaan pemberdayaan kepemimpinan yang membangun kepercayaan dianggap sebagai kontribusi pada kinerja inovasi perusahaan dengan menciptakan lingkungan di mana ide-ide baru dapat berkembang dan diimplementasikan secara efektif. Dengan demikian, pemberdayaan kepemimpinan yang mengarah pada kepercayaan dapat diartikan sebagai aset strategis yang mendukung pencapaian keunggulan kompetitif melalui kinerja inovasi perusahaan.

### **Pemberdayaan kepemimpinan memengaruhi hubungan antara timbal balik dengan kinerja inovasi secara positif**

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Duan *et al.* (2021), yang menyatakan bahwa pemberdayaan kepemimpinan tidak secara signifikan memoderasi pengaruh timbal balik terhadap kinerja inovasi perusahaan. Perbedaan dalam skala dan tujuan perusahaan, serta variasi industri yang dimiliki oleh responden, menyebabkan hasil tidak memiliki pengaruh yang konsisten. Penguatan pemberdayaan kepemimpinan, yang mendorong karyawan memberikan timbal balik pelanggan secara tepat waktu untuk mengoptimalkan inovasi dalam produk dan proses, dapat dihubungkan dengan Teori *Resource-Based View* (RBV) (Wernerfelt, 1984).

Teori RBV menekankan pentingnya sumber daya dan kemampuan unik perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Pemberdayaan kepemimpinan, sebagai sumber daya manusia berharga, dapat meningkatkan akses perusahaan terhadap informasi pelanggan yang relevan dan berkualitas. Dengan memberdayakan karyawan untuk memberikan umpan balik pelanggan dengan cepat, perusahaan dapat lebih responsif terhadap perubahan kebutuhan dan preferensi pelanggan. Konsep ini sejalan dengan perspektif RBV, yang menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya internal untuk mencapai keunggulan kompetitif. Penguatan pemberdayaan kepemimpinan dalam memoderasi timbal balik pelanggan dapat dilihat sebagai upaya strategis untuk meningkatkan kinerja inovasi perusahaan, sesuai dengan prinsip-prinsip *Resource-Based View*.

### **Pemberdayaan kepemimpinan memengaruhi hubungan antara transparansi dengan kinerja inovasi secara positif**

Hasil penelitian ini tidak selaras dengan penelitian Duan *et al.* (2021), yang menyatakan bahwa pemberdayaan kepemimpinan memoderasi secara positif dan signifikan pengaruh transparansi terhadap kinerja inovasi perusahaan. Tidak selarasnya ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perusahaan di Jakarta yang melakukan hubungan langsung dengan pemangku kepentingan eksternal dan keberagaman responden dalam penelitian ini.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

##### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepercayaan dan timbal balik memengaruhi kinerja inovasi pada perusahaan di Jakarta secara positif, sementara transparansi memengaruhi kinerja inovasi secara negatif. Pemberdayaan kepemimpinan memengaruhi hubungan antara kepercayaan dengan kinerja inovasi secara positif, sementara pemberdayaan kepemimpinan memengaruhi hubungan antara transparansi dengan kinerja inovasi secara negatif. Pada sisi lain, pemberdayaan kepemimpinan tidak memengaruhi hubungan antara timbal balik dengan kinerja inovasi.

##### Keterbatasan

Subjek dalam penelitian adalah karyawan pada perusahaan di Jakarta dikarenakan adanya keterbatasan dari segi akses dan waktu dalam pengumpulan data. Jumlah sampel yang diambil dalam pengambilan data untuk penelitian ini hanya sebanyak 80 responden. Dengan demikian dianggap masih belum dapat mewakili seluruh populasi. Pada proses pengumpulan data yang dilakukan secara daring. Oleh karenanya, data yang dikumpulkan belum komprehensif.

##### Saran

Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan mencakup modal relasional, kinerja inovasi, dan pemberdayaan kepemimpinan sehingga untuk penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel tambahan seperti modal keuangan dan kinerja keuangan.

Sementara untuk sampel belum mencakup kelompok yang luas. Oleh karena itu, pada penelitian mendatang, disarankan untuk meningkatkan jumlah sampel dan memperluas cakupan subjek penelitian. Kemudian untuk pengumpulan data dapat dilakukan melalui wawancara langsung dengan responden. Hal ini bertujuan agar jawaban yang diperoleh dapat lebih komprehensif.

Bagi perusahaan di Jakarta, disarankan untuk memberikan perhatian khusus terhadap pemberdayaan kepemimpinan dan modal relasional yang mencakup aspek kepercayaan, timbal balik, dan transparansi terhadap kinerja inovasi perusahaan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa faktor moderasi pemberdayaan kepemimpinan dan modal relasional sebagai variabel independen dapat berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja inovasi perusahaan di Jakarta.

##### Ucapan terima kasih

Dengan selesainya penelitian ini, banyak peran penting dari beberapa pihak dan peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

- a. Bapak Frangky Selamat, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing yang telah membimbing selama mengerjakan penelitian ini dengan baik dan terarah.
- b. Kepada PT Win Termal Solusindo, PT Altama Surya Anugrah, PT Bikari Chemindo, PT Liger Gemilang Nusantara, PT Murni Tunasa Unggul, dan PT Gree Indonesia yang telah mengizinkan untuk pengambilan data untuk penelitian ini.

##### REFERENSI

- Amundsen, S. & Martinsen, O. L. (2014). Empowering Leadership: Construct Clarification, Conceptualization, and Validation of A New Scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.
- Blonska, A., Storey, C., Rozemeijer, F., Wetzels, M., & de Ruyter, K. (2013). Decomposing the Effect of Supplier Development on Relationship Benefits: The Role of Relational Capital. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1295-1306.

- Cantner, U., Meder, A., & Wolf, T. (2011). Success and Failure of Firms' Innovation Co-Operations: The Role of Intermediaries and Reciprocity: Intermediation, Reciprocity and Innovation Co-Operations. *Papers in Regional Science*, 90(2), 313-329.
- Cohen, S.G., Chang, L., & Jr, G.E.L. (2010). A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness, *Personnel Psychology*, Vol. 50 No. 2, pp. 275-308.
- Dionysus, R. & Arifin, A. Z. (2020). Strategic Orientation on Performance: The Resource Based View Theory Approach. *Jurnal Akuntansi*, 24(1), 136-153. <https://doi.org/10.24912/ja.v24i1.661>
- Duan, Y., Liu, S., Cheng, H., Chin, T., & Luo, X. (2021). The moderating effect of absorptive capacity on transnational knowledge spillover and the innovation quality of high-tech industries in host countries: evidence from the Chinese manufacturing industry, *International Journal of Production Economics*, Vol. 233, 108019.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling, *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4.
- Ghozali, I., Latan, H. (2012). *Partial Least Square. Konsep Teknik dan Aplikasi Smart PLS 2.0*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Long Range Planning* (Vol. 46, Issues 1–2). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Hu, B. (2014). Linking business models with technological innovation performance through organizational learning, *European Management Journal*, Vol. 32 No. 4, pp. 587-595.
- Jufri, A., Kurniawan, P., Djadjuli, M., & Hadiwibowo, I. (2021). RBV Teori: Kinerja Religius Berbasis Kepribadian Islam dan Perilaku Inovatif Dalam Konseptual. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 4(3), 375-388.
- Kearney, E., Shemla, M., van Knippenberg, D. and Scholz, F.A. (2019). A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 155, pp. 20-30
- Kohtamaki, M., Vesalainen, J., Henneberg, S., Naude, P., & Ventresca, M.J. (2012). Enabling relationship structures and relationship performance improvement: the moderating role of relational capital, *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 No. 8, pp. 1298-1309.
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A.W. (2018). Empowering leadership: a meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39 No. 3, pp. 306-325.
- Li, G., Shang, Y., Liu, H., & Xi, Y. (2014). Differentiated transformational leadership and knowledge sharing: a cross-level investigation, *European Management Journal*, Vol. 32 No. 4, pp. 554-563.
- Lin, M., Wu, X., & Ling, Q. (2017). Assessing the effectiveness of empowerment on service quality: a multi-level study of Chinese tourism firms, *Tourism Management*, Vol. 61, pp. 411-425.
- Liu, C. L. E., Ghauri, P.N., & Sinkovics, R.R. (2010). Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes, *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 3, pp. 237-249.
- Namasivayam, K., Guchait, P., & Lei, P. (2014). The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 69-84.
- Robertson, P. L., Casali, G. L., & Jacobson, D. (2012). Managing open incremental process innovation: absorptive capacity and distributed learning, *Research Policy*, Vol. 41 No. 5, pp. 822-832

- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs, *Journal of business Venturing*, 26(4), 441-457.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.
- Van Assen, M. F. (2020). Empowering leadership and contextual ambidexterity – the mediating role of committed leadership for continuous improvement, *European Management Journal*, Vol. 38 No. 3, pp. 435-449.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wong, H. Y. & Merrilees, B. (2008). The performance benefits of being brand oriented, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 17 No. 6, pp. 372-383.
- Xavier Molina-Morales, F., Teresa Martinez-Fernandez, M. and Torlo, V. J. (2011). The dark side of trust: the benefits, costs and optimal levels of trust for innovation performance, *Long Range Planning*, Vol. 44 No. 2, pp. 118-133
- Zhang, M., Qi, Y., Wang, Z., Pawar, K. S., & Zhao, X. (2018). How does intellectual capital affect product innovation performance? Evidence from China and India, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 38 No. 3, pp. 895-914.