

Mengukur Peran Manajemen Pengetahuan, *Human Capital*, dan Inovasi dalam Memengaruhi Kinerja Guru

Octavia Marlene Wijaya

UPH College, Indonesia

marlene.wijaya@hotmail.com

ARTICLE INFO

DOI: [10.19166/jkp.v2i1.5527](https://doi.org/10.19166/jkp.v2i1.5527)

Article history:

Received:

2 June 2022

Accepted:

1 July 2022

Available online:

22 July 2022

Keywords:

Knowledge management, human capital, innovation, school's performance.

ABSTRACT

The purpose of this research was to know the influence of knowledge management, human capital and innovation to the school's performance at school X in Tangerang. The data collection was held using questionnaires from the populations of teacher in senior high school which was 42 teachers. The research methodology of this research was quantitative with path analysis to find the correlation between variables. The data processing used PLS-SEM method. The result of this research was that knowledge management influenced positively 0,690 to the human capital, knowledge management influenced positively 0,424 to the innovation, knowledge management influenced positively 0,185 to the performance of the organization, human capital influenced positively 0,533 to the innovation, and innovation influenced positively 0,698 to the performance of the organization. Human capital influenced negatively 0,018 to the performance of organization. This research found that there was a need of an improvement of human capital management especially in teacher's turnover to avoid the loss of intangible asset, knowledge to maintain the performance of School X for long term. It was found that it was needed that the development of knowledge transfer as a part of knowledge management in School X to keep knowledge retention so in the future, the existed human capital would be able to produce innovation and maintain for the long term's performance.

PENDAHULUAN

Pendidikan adalah usaha sadar untuk mengembangkan potensi di dalam diri secara menyeluruh, sehingga pendidikan merupakan salah satu faktor penting dalam pengembangan sumber daya manusia (Simanjuntak, 2005), untuk meningkatkan produktivitas kerja (Ihsan, 2005), dan menciptakan tenaga kerja yang mampu mengambil tugas yang lebih kompleks (Keeley, 2007). Pendidikan dapat diperoleh salah satunya di sekolah yaitu wadah kerja sama sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan (Nawawi, 1989; Wahjosumidjo, 1999) dalam proses belajar mengajar yang melibatkan tenaga pengajar dan anak didik. Tenaga pengajar merupakan komponen penting dalam kegiatan pembelajaran karena ketidakhadiran tenaga pengajar akan menghentikan proses pembelajaran (Isjoni, 2009) sehingga tenaga pengajar yang berkualitas akan memengaruhi kualitas anak didik dan kinerja sekolah.

Sekolah X merupakan sekolah yang mengalami peningkatan antara lain jumlah anak didik yang bertambah dari tahun ke tahun, kondisi keuangan yang stabil, pembangunan yang berkembang seperti penambahan jumlah ruang kelas dan fasilitas, memiliki kurikulum yang dikembangkan dengan penyesuaian sistem perkuliahan, dan bertambahnya jumlah tenaga pengajar. Namun demikian, pada tahun 2015/2016, ditemukan adanya *turnover* sebanyak 11 tenaga pengajar yang dalam penelitian ini diduga akan mengganggu kinerja sekolah dalam jangka panjang. Hasil wawancara dan pendapat ahli menyatakan bahwa dengan adanya *turnover* akan mengganggu kinerja sekolah (Dessler, 2013; Alshanbri et al., 2015). Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Park dan Shaw (2013) ditemukan bahwa *turnover* dan kinerja organisasi memiliki hubungan negatif secara signifikan dan menjadi faktor utama yang menyebabkan adanya *lost knowledge*.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara, maka penelitian ini dilakukan untuk memberikan masukan kepada pihak sekolah dan membuka wawasan mengenai pentingnya manajemen pengetahuan yang melibatkan sumber daya manusia (tenaga pengajar) dari segi *human capital* dan inovasi yang diharapkan mampu untuk meningkatkan kinerja sekolah X.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Kinerja organisasi adalah akumulasi kinerja semua individu yang bekerja untuk menghasilkan *output* dan *outcome* yang efektif dan efisien (Simanjuntak, 2005) sehingga inti dari keberhasilan kinerja organisasi adalah mengenai cara pengelolaan yang efektif terhadap faktor-faktor yang memengaruhinya (Lee, 2006). Salah satu faktor tersebut adalah sumber daya manusia (*human capital*) yang meliputi pengetahuan, kemampuan, budaya dan lain sebagainya yang mampu menghasilkan keuntungan jangka panjang bagi organisasi termasuk aspek finansial karena sumber tersebut sulit untuk ditiru (Colquitt et al., 2014; Colquitt et al., 2015). Kinerja dapat dibagi ke dalam tiga elemen, yaitu *inputs* (pengetahuan, kemampuan, dan kompetensi tenaga pekerja), *human resources* atau proses (aktivitas, usaha kerja, dan perilaku lainnya), dan *outputs* (hasil). Ketiga hal tersebut berhubungan secara linear satu sama lain. Pekerja menyediakan kerja masukan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku yang diterapkan melalui usaha dan berhubungan dengan perilaku kerja, dan menghasilkan kuantitas produk atau jasa dengan kualitas tertentu (Shields, 2007).

Manajemen Pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi bernilai yang relevan, berlaku untuk masa sekarang, dan dapat diaplikasikan untuk mencapai tujuan kinerja (Stankosky, 2005) yang dihasilkan berdasarkan pengalaman dan proses pembelajaran sehingga pengetahuan tersebut bersifat

kreatif, dinamis, dan mudah beradaptasi dengan kondisi yang ada (Debowski, 2006). Pengetahuan dibagi menjadi dua bagian, yaitu pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit (Kidwell et al., 2000). Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang dapat dibagi, dapat didokumentasikan, dikategorikan, ditularkan kepada individu lain sebagai informasi, dan diilustrasikan kepada individu lain melalui demonstrasi, penjelasan, dan bentuk lainnya (Debowski, 2006; Hou, 2012). Pengetahuan tacit merupakan pengetahuan yang ada di dalam benak individu yang didapat secara kolektif dari rutinitas maupun pengetahuan pribadi (Hou, 2012) sehingga pengetahuan ini sulit untuk dideskripsikan dan ditransfer (Bollinger & Smith, 2001).

Manajemen pengetahuan adalah tentang bagaimana memaksimalkan kemampuan individu yang ada di dalam organisasi untuk menciptakan pengetahuan baru dan bagaimana membangun lingkungan yang mendukung adanya proses berbagi pengetahuan sehingga adanya aktivitas saling mengevaluasi dan bertukar pikiran antar individu menjadi salah satu indikator dari adanya manajemen pengetahuan (Holsapple, 2005). Proses tersebut dinilai penting karena pengetahuan merupakan hal yang bernilai dan penting untuk dimiliki namun pengetahuan memiliki risiko untuk hilang yang disebabkan oleh pensiun, *turnover*, dan persaingan dengan pendekatan aset (Dalkir, 2005). *Lost knowledge* membuat organisasi harus merekrut tenaga pekerja baru dan harus memiliki mekanisme pelatihan yang memadai dalam jangka waktu yang relatif singkat untuk membantu tenaga pekerja baru agar terbiasa dan mampu beradaptasi dengan kondisi organisasi sehingga mampu untuk bekerja secara efektif (Desouza & Awazu, 2005).

Knowledge Retention

Untuk mengatasi terjadinya *lost knowledge* perlu adanya *knowledge retention* yang membantu organisasi untuk memelihara keahlian tenaga pekerja (Liebowitz, 2016). Retensi pengetahuan dapat dilakukan melalui *acquisition*, *storage*, dan *retrieval* (DeLong, 2004). Akuisisi pengetahuan dapat digambarkan dengan pengajaran yang dilakukan oleh seorang ahli kepada individu atau kelompok lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Penyimpanan pengetahuan merupakan proses dan fasilitas yang digunakan untuk menjaga keberadaan pengetahuan dan informasi hingga pada akhirnya digunakan di masa yang akan datang termasuk proses kerja, rutinitas, sistem, budaya, dan lain-lain. Pemulihan pengetahuan meliputi perilaku, rutinitas, dan proses yang digunakan untuk mengakses dan menggunakan kembali pengetahuan dalam kondisi atau situasi yang baru antara lain mengingat masa lalu, *brainstorming* dengan rekan kerja lain, mencari dokumen, dan lain sebagainya. Transfer pengetahuan merupakan salah satu usaha untuk melindungi atau mencegah adanya *lost knowledge* saat terjadi *turnover* sehingga pengetahuan yang ada di dalam organisasi (*human capital*) tetap terjaga dan tidak turut hilang seiring dengan perginya pekerja dari organisasi (Holsapple, 2005).

Pengetahuan adalah kekuatan utama yang menentukan dan mendorong kemampuan untuk bertindak dengan cerdas sehingga manajemen pengetahuan diperlukan untuk memampukan sekolah dalam bertindak dengan cerdas dalam memfasilitasi penciptaan, penyebaran, dan penggunaan kualitas dari pengetahuan tersebut (Wiig, 1993). Siklus manajemen pengetahuan menurut Karl M. Wiig (Dalkir, 2011) bermula dari membangun (*build*) pengetahuan yang didapatkan dari berbagai area pembelajaran seperti pengalaman pribadi, pendidikan formal dan pelatihan, sumber-sumber pengetahuan lain dari orang lain maupun dari media, buku, dan lain sebagainya. Pengetahuan tersebut kemudian disimpan (*hold*) baik di dalam benak setiap individu maupun dalam bentuk berwujud seperti buku atau *database*. Setelah melewati tahap penyimpanan (*hold*), pengetahuan kemudian dikumpulkan (*pool*) atau digabungkan di dalam kelompok diskusi yang kemudian pengetahuan itu digunakan (*use*) dalam konteks berbagai pekerjaan dan tujuan. Siklus ini berfokus pada identifikasi dan

hubungan antara fungsi dan kegiatan yang terlibat dalam pembuatan produk dan jasa sebagai pekerja pengetahuan.

Human Capital

Human capital didefinisikan sebagai pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan atribut yang melekat di dalam diri individu yang memfasilitasi penciptaan personal, sosial, dan kesejahteraan (Keeley, 2007) yang digunakan untuk mengembangkan kapasitas dan berinovasi (Baron & Armstrong, 2007). Di dalam organisasi pendidikan, tenaga pengajar adalah tulang punggung atau kekuatan yang dimiliki sekolah, dan masukan di dalam memproduksi *human capital* di masa yang akan datang (Hartog & van den Brink, 2007) sehingga kualitas tenaga pengajar akan sangat berkontribusi terhadap pencapaian hasil belajar anak didik. *Human capital* mencakup karakteristik *expandable* (dapat diperluas), *self-generating* (secara individu menghasilkan), *transportable* (dapat dipindahkan), dan *shareable* (dapat dibagikan). Karakteristik *expandable* dan *self-generating* berkaitan dengan peningkatan atau pengembangan pengetahuan individu melalui hubungan antara pengetahuan luar, informasi, keterampilan, pengalaman, dan faktor pengetahuan lainnya. Sedangkan karakteristik *transportable* dan *shareable* berarti bahwa individu yang memegang pengetahuan dapat menyalurkan pengetahuannya kepada orang lain dan dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah (Kwon, 2009).

Inovasi

Inovasi didefinisikan sebagai penerapan kreatif dari pengetahuan untuk meningkatkan serangkaian teknik dan produk (Smith, 2011), di mana rangkaian tersebut berhubungan antara satu dengan yang lainnya (Trott, 2008) untuk mencapai nilai atau tujuan organisasi (Greenhalgh & Rogers, 2009). Inovasi diasumsikan akan muncul ketika pengetahuan berhasil diperkenalkan dan dinilai oleh organisasi sehingga secara formal diatur, dikelola, disadari, dan dilaksanakan di dalam penerapannya (Mota & Scott, 2014). Terdapat dua bentuk inovasi yaitu *continuous innovation* dan *discontinuous innovation* (Corso & Pellegrini, 2007). *Continuous innovation* adalah inovasi yang hanya menghasilkan sesuatu yang merupakan pengembangan dari yang sudah ada sebelumnya dan tidak membutuhkan pemahaman dan pembelajaran baru. Sedangkan *discontinuous innovation* adalah suatu inovasi yang membutuhkan pengalaman, pemahaman, dan proses pembelajaran baru untuk dapat digunakan dengan baik dan tepat. Inovasi merupakan proses dari *searching*, *selecting*, *implementing* dan *learning* (Tidd et al., 2005) di mana dari proses ini inovasi mampu untuk menjadikan individu mampu untuk *do better* dan *do different*.

Terdapat enam hipotesis dari penelitian ini, antara lain:

H₁: Manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap *human capital* yang ada di sekolah X

H₂: Manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap inovasi yang ada di sekolah X

H₃: Manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja sekolah X

H₄: *Human capital* berpengaruh positif terhadap inovasi yang ada di sekolah X

H₅: *Human capital* berpengaruh positif terhadap kinerja sekolah X

H₆: Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja sekolah X

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM), yaitu metode penelitian yang mengkombinasikan model analisis jalur dengan model analisis faktor. Model SEM yang digunakan adalah metode analisis dengan

pendekatan *Partial Least Square* (PLS-SEM) yang digunakan untuk menguji hubungan atau pengaruh antar konstruk sehingga tepat digunakan untuk mengembangkan teori. Subyek penelitian yang diteliti adalah populasi tenaga pengajar di sekolah X dengan jumlah 57 orang yang aktif mengajar di sekolah X.

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2011). Kuesioner terdiri dari 3 pertanyaan yang berhubungan dengan profil responden dan 60 pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Setiap butir pernyataan menggunakan skala Likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi terhadap fenomena tertentu (Siregar, 2013) dengan rentang skala 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya (Sugiyono, 2011). Sedangkan statistik inferensial digunakan untuk melakukan penarikan kesimpulan dan pengambilan keputusan (Widiyanto, 2013). Analisis statistik ini menggunakan metode PLS-SEM dengan pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan uji reliabilitas. Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (Ghozali & Latan, 2015). Model struktural dievaluasi dengan melihat besarnya persentase *variance* yang dijelaskan dengan menggunakan nilai *R-Square* pada variabel endogen (Ghozali & Latan, 2015). Kriteria hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan nilai koefisien jalur (*path coefficient*). Hipotesis tidak ditolak apabila nilai koefisien jalur tidak sama dengan nol.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang terdiri dari empat variabel dengan 60 butir pernyataan. Populasi dari responden yang diteliti berjumlah 57 orang, namun hanya 42 (73,7%) kuesioner yang berhasil dikumpulkan. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan program *SmartPLS* versi 3.0. Pengujian pertama dilakukan untuk mengukur validitas dan reliabilitas dari butir pernyataan dari setiap variabel. Kemudian dilakukan pengujian model struktural untuk menguji hipotesis.

Profile Responden

Profil responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Berdasarkan jenis kelamin, terdapat 52% tenaga pengajar pria dan 48% tenaga pengajar wanita. Berdasarkan latar pendidikan terakhir, 83% tenaga pengajar merupakan lulusan S1 dan 17% lulusan S2. Berdasarkan lama bekerja di sekolah X, 28% tenaga pengajar bekerja kurang dari 1 tahun, 36% bekerja antara 1 hingga 3 tahun, 19% bekerja antara 3 hingga 5 tahun, dan 17% bekerja lebih dari 5 tahun.

Tabel 1. Profile Responden

| Kriteria | | Persentase |
|---------------------------|-----------|------------|
| Jenis Kelamin | Laki-laki | 52% |
| | Perempuan | 48% |
| Latar belakang pendidikan | S1 | 83% |
| | S2 | 17% |
| Pengalaman mengajar | < 1 tahun | 28% |
| | 1–3 tahun | 36% |

| | |
|-----------|-----|
| 3–5 tahun | 19% |
| > 5 tahun | 17% |

Model Pengukuran (Outer Model)

Pada pengujian validitas konvergen, nilai *loading factor* untuk setiap butir pernyataan dari setiap variabel berkisar antara 0,753 hingga 0,897. Pada pengujian validitas diskriminan, nilai AVE masing-masing konstruk adalah 0,705 untuk kinerja organisasi; 0,642 untuk manajemen pengetahuan; 0,691 untuk *human capital*; dan 0,743 untuk inovasi. Selain itu, nilai akar kuadrat AVE dari setiap variabel lebih besar dari nilai korelasi antar variabel. Pada pengujian reliabilitas, setiap konstruk memiliki nilai lebih dari 0,7. Dengan demikian, penelitian ini telah memenuhi kriteria model pengukuran. Hasil uji model pengukuran tersaji pada tabel 2.

Tabel 2. Uji pengukuran (loading factor dan AVE)

| Konstruk | Loading Factor | AVE |
|------------------------------|----------------|--------------|
| Manajemen Pengatahuan | | 0.642 |
| MP 4 | 0.891 | |
| MP 8 | 0.753 | |
| MP 9 | 0.802 | |
| MP 13 | 0.770 | |
| MP 14 | 0.782 | |
| Human Capital | | 0.691 |
| HC 1 | 0.890 | |
| HC 3 | 0.882 | |
| HC 5 | 0.778 | |
| Inovasi | | 0.734 |
| I 1 | 0.863 | |
| I 6 | 0.897 | |
| I 7 | 0.863 | |
| I 9 | 0.849 | |
| I 10 | 0.837 | |
| Kinerja Organisasi | | 0.705 |
| KO 6 | 0.864 | |
| KO 8 | 0.868 | |
| KO 10 | 0.826 | |
| KO 12 | 0.797 | |

Model Struktural (Inner Model)

Dalam model struktural (*inner model*) ditunjukkan kekuatan hubungan antar variabel laten atau konstruk (Ghozali & Latan 2015, p. 7). Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan uji multikolinearitas dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari lima. Hasil multikolinearitas dari variabel manajemen pengetahuan, *human capital*, dan inovasi secara berurutan adalah 2,709; 3,137; dan 4,460. Hasil uji multikolienaritas tersaji pada tabel 3.

Tabel 3. Uji Multikolinearitas

| Konstruk | VIF |
|-----------------------|-------|
| Manajemen Pengatahuan | 2.709 |
| <i>Human Capital</i> | 3.137 |
| Inovasi | 4.460 |

Pengujian kesesuaian model dilihat dari nilai *R-Square* di mana model *human capital* dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk manajemen pengetahuan sebesar 47,6% sedangkan

52,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Kemudian, model inovasi dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk manajemen pengetahuan dan *human capital* sebesar 77,6% sedangkan 22,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Sedangkan kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk manajemen pengetahuan, *human capital*, dan inovasi sebesar 70,1% sedangkan 29,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Nilai koefisien determinan tersaji pada tabel 4.

Tabel 4. Uji Koefisien Determinan

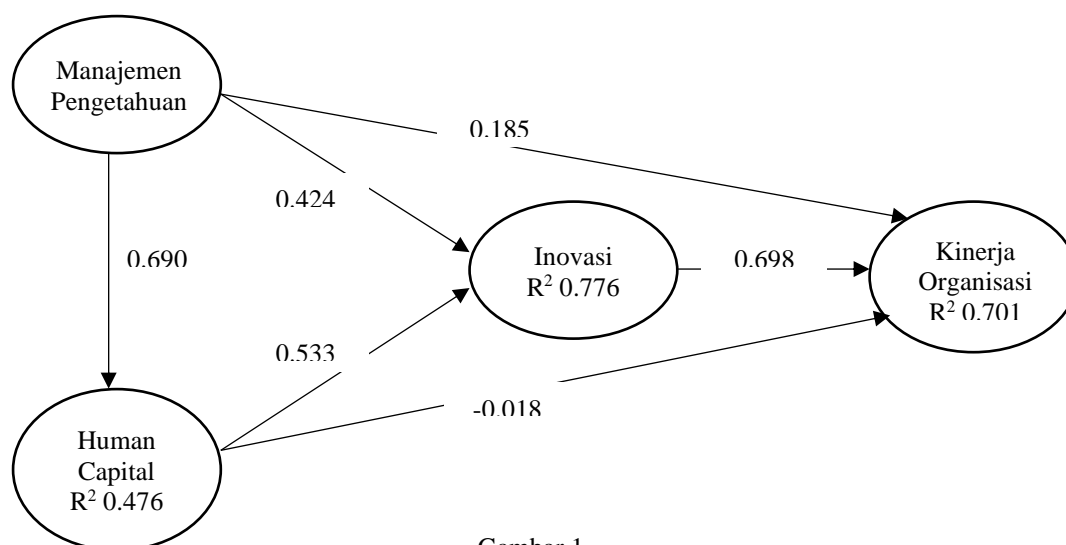
| Konstruk | R ² |
|----------------------|----------------|
| <i>Human Capital</i> | 0.476 |
| Inovasi | 0.776 |
| Kinerja organisasi | 0.701 |

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat besarnya nilai koefisien jalur (*path coefficient*) yang menunjukkan pengaruh langsung dari satu variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model jalur tertentu. Nilai koefisien jalur tidak sama dengan nol menunjukkan bahwa hipotesis tidak ditolak. Nilai *original sampel* pada koefisien jalur menunjukkan sifat hubungan positif atau negatif. Hasil uji hipotesis dalam penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif antara manajemen pengetahuan terhadap *human capital* sebesar 0,690; manajemen pengetahuan terhadap inovasi sebesar 0,424; *human capital* terhadap inovasi sebesar 0,533; manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi sebesar 0,185; dan inovasi terhadap kinerja organisasi sebesar 0,698. Adanya pengaruh negatif antara *human capital* dan kinerja organisasi sebesar 0,018. Hasil uji hipotesis tersaji pada tabel 5.

Tabel 5. Uji Hipotesis

| Hipotesis | Jalur | Path Coefficient | Kesimpulan |
|----------------|---------|------------------|----------------|
| H ₁ | MP → HC | 0.690 | Didukung |
| H ₂ | MP → I | 0.424 | Didukung |
| H ₃ | MP → KO | 0.185 | Didukung |
| H ₄ | HC → I | 0.533 | Didukung |
| H ₅ | HC → KO | -0.018 | Tidak Didukung |
| H ₆ | I → KO | 0.698 | Didukung |

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian ini, maka diperoleh gambar model penelitian sebagai berikut.



Gambar 1.
Model Penelitian

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen pengetahuan, *human capital*, dan inovasi terhadap kinerja sekolah X di Tangerang. Hasil ini tidak seluruhnya sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Budiarta (2015) di mana *human capital* berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi

Manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap *human capital* dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,690. Pengembangan organisasi dalam manajemen pengetahuan dapat dilakukan salah satunya dengan *sharing*, yaitu meningkatkan pengetahuan dengan menciptakan pola pikir yang terbuka (von Stamm, 2003) dan melalui pelatihan di tempat kerja (Jermolajeva & Znotina, 2013). Pelatihan yang diberikan secara tepat menjadikan pengelolaan pengetahuan sebagai strategi untuk mengelola aset intelektual di mana manajemen pengetahuan berfokus pada peningkatan dan pemanfaatan dari pengetahuan yang ada (Wiig, 1993). Selain itu, tenaga pengajar dapat mengembangkan pengetahuan melalui observasi di mana pada proses tersebut terjadi transfer dan *sharing* pengetahuan yang memungkinkan pengetahuan tacit dapat dibagikan melalui proses komunikasi.

Manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap inovasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,424. Inovasi merupakan proses konversi pengetahuan menjadi sesuatu yang menguntungkan sehingga dibutuhkan dorongan kepada tenaga pengajar untuk memberikan ide dan kemampuan kreatifnya (Leal-Rodriquez et al., 2013). Pelatihan dan observasi merupakan bagian dari transfer pengetahuan (Debowski, 2006) sehingga tenaga pengajar dapat membangun pengetahuan yang baru (Wiig, 1993) untuk menciptakan dan memelihara konsistensi inovasi bagi sekolah (George & Jones, 2002; Kamhawi, 2012).

Manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,185. Manajemen pengetahuan memfasilitasi organisasi menjadi lebih cepat, lebih efisien, dan lebih inovatif (Zaied et al., 2012) untuk menciptakan nilai dan mencari pengajaran terbaik, ide inovatif, kolaborasi kreatif, dan proses yang efisien untuk membuat pengetahuan digunakan secara efektif (Cheng, 2014).

Human capital berpengaruh positif terhadap inovasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,533. Inovasi berasal dari tenaga pengajar yang ada di sekolah (Stankosky, 2005) karena inovasi bergantung pada seberapa besar pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki oleh individu dalam menciptakan nilai (Wang & Wang, 2012). Proses pencapaian inovasi yang baik, dibutuhkan pengelolaan *human capital* yang baik dan tepat karena dalam proses *searching*, dibutuhkan *human capital* yang mampu untuk mendeteksi dan mengidentifikasi peluang dan memanfaatkannya, serta menjadikan ancaman sebagai kesempatan.

Terdapat pengaruh negatif antara *human capital* terhadap kinerja organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,018. Adanya *turnover* mengganggu kinerja sekolah karena ketika tenaga pengajar berpengalaman meninggalkan sekolah, maka sekolah akan kehilangan *human capital* (DeLong, 2004; Dalkir, 2005). Sekolah dapat menggantikan posisi tenaga pengajar, namun pergantian posisi tersebut tidak akan setara dengan tingkat *human capital* tenaga pengajar sebelumnya. Sekolah X dapat mengatasi *lost knowledge* akibat adanya *turnover* dengan *knowledge retention* (Liebowitz, 2016) yang dapat dilakukan dengan *acquisition*, *storage*, dan *retrieval* (DeLong, 2004) sehingga sekolah mampu untuk mencegah terjadinya *lost knowledge* saat terjadi *turnover* dan mampu untuk mempertahankan kinerja dalam jangka panjang.

Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,689. Inovasi merupakan salah satu indikator dari keberhasilan kinerja organisasi (Katou, 2008). Penerapan inovasi di dalam perencanaan proses pembelajaran dapat memberikan *do better* dan *do different* (Tidd et al., 2005).

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini antara lain manajemen pengetahuan berpengaruh positif sebesar 0,690 terhadap *human capital*; manajemen pengetahuan berpengaruh positif sebesar 0,424 terhadap inovasi; manajemen pengetahuan berpengaruh positif sebesar 0,185 terhadap kinerja organisasi; *human capital* berpengaruh positif sebesar 0,533 terhadap inovasi; dan inovasi berpengaruh positif sebesar 0,698 terhadap kinerja organisasi. *Human capital* berpengaruh negatif sebesar 0,018 terhadap kinerja organisasi.

Keterbatasan yang ada di dalam penelitian ini antara lain, kinerja yang dibatasi pada data tahun ajaran 2015/2016 dari persepsi tenaga pengajar, tidak menyertakan analisis keuangan, dan analisis kinerja yang dibatasi oleh tiga konstruk yaitu manajemen pengetahuan, *human capital*, dan inovasi. Metode penelitian yang digunakan merupakan pendekatan secara kuantitatif sehingga terdapat hal-hal tertentu yang tidak dapat dijelaskan secara kuantitatif, hanya berdasarkan hasil pengolahan data berupa angka.

Penelitian mengenai *human capital* menarik untuk diteliti lebih jauh dengan melihat penelitian dalam satu sekelompok besar sekolah dan membandingkan dengan pengelolaan *human capital* masing-masing sekolah dengan memperhatikan penggunaan teknologi, peran kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru, kompensasi, *professional development*, motivasi, *work engagement*, dan variabel lainnya yang diduga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, disarankan untuk dapat menyertakan analisis keuangan sebagai bagian dari kinerja sekolah.

REFERENSI

- Alshanbri, N., Khalfan, M., Noor, M. A., Dutta, D., Zhang, K., & Maqsood, T. (2015). Employees' turnover, knowledge management and human resource management: A case of Nitaqat program. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(8), 701–706. <https://doi.org/10.7763/IJSSH.2015.V5.543>
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human capital management: Achieving added value through people*. Kogan Page.
- Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 8–18. <https://doi.org/10.1108/13673270110384365>
- Budiarta, K. (2015). The role of knowledge management, human capital, and innovative strategy toward the higher education institution's performance in Indonesia. *Information and Knowledge Management*, 5(5), 14–19. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/IKM/article/view/22284>
- Cheng, E. C. K. (2014). *Knowledge management for school education*. Springer Verlag.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2014). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (4th ed.). McGraw Hill Higher Education.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (4th ed.). McGraw Hill Higher Education.

- Corso, M., & Pellegrini, L. (2007). Continuous and discontinuous innovation: Overcoming the innovator dilemma. *Creativity and Innovation Management*, 16(4). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00459.x>
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice* (3rd ed.). Elsevier/Butterworth Heinemann.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice* (2nd ed.). The MIT Press.
- Debowski, S. (2006). *Knowledge management*. John Wiley & Sons Australia Ltd.
- DeLong, D. W. (2004). *Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195170979.001.0001>
- Desouza, K. C., & Awazu, Y. (2005). *Engaged knowledge management: Engagement with new realities*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230006072>
- Dessler, G. (2013). *Fundamentals of human resource management*. Pearson Education.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2002). *Essentials of managing organizational behavior*. Prentice Hall.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 edisi 2*. Universitas Diponegoro.
- Greenhalgh, C., & Rogers, M. (2009). *Innovation, intellectual property, and economic growth*. Princeton University Press.
- Hartog, J., & van den Brink, H. M. (2007). *Human capital advances in theory and evidence*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511493416>
- Holsapple, C. W (Ed.). (2005). *Handbook on knowledge management 1: Knowledge matters*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-24746-3>
- Hou, H. -T. (2012). *Understanding motivation and emotion*. InTech.
- Ihsan, H. F. (2005). *Dasar-dasar kependidikan*. Rineka Cipta.
- Isjoni. (2009). *KTSP sebagai pembelajaran visioner*. Alfabeta.
- Jermolajeva, E., & Znotiņa, D. (2013). *Investments in the human capital for sustainable development of Latvia*. Semantic Scholar. <https://www.semanticscholar.org/paper/Investments-in-the-Human-Capital-for-Sustainable-of-Jermolajeva-Znoti%C5%86a/df8daa3bd155563ea28127849be0ab2d8e7cfe7b#citing-papers>
- Kamhawi, E. M. (2012). Knowledge management fishbone: A standard framework of organizational enablers. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 808–828. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211262826>.
- Katou, A. A. (2008). Measuring the impact of HRM on organizational performance. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 1, 119–142. <https://doi.org/10.3926/jiem.2008.v1n2.p119-142>
- Keeley, B. (2007). *Human capital: How what you know shapes your life*. OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/9789264029095-en>

- Kidwell, J. J., Linde, K. M. V., & Johnson, S. L. (2000). Applying corporate knowledge management practices in higher education. *Educause Quarterly*, 23(4), 28–33. <https://er.educause.edu/articles/2000/12/applying-corporate-knowledge-management-practices-in-higher-education>
- Kwon, D. -B. (2009). Human capital and its measurement. *The 3rd OECD World Forum on Statistics, Knowledge, and Policy*.
- Langton, N., Robbins, S. P., & Judge, T. (2010). *Fundamentals of organizational behavior*. Pearson.
- Leal-Rodríguez, A. L., Roldán, J. L., Leal, A. G., & Ortega-Gutiérrez, J. (2013). Knowledge management, relational learning, and the effectiveness of innovation outcomes. *The Service Industries Journal*, 33(13-14), 1294–1311. <https://doi.org/10.1080/02642069.2013.815735>
- Lee, N. (2006). Measuring the performance of public sector organisations: A case study on public schools in Malaysia. *Measuring Business Excellence*, 10(4). <https://doi.org/10.1108/13683040610719272>
- Liebowitz, J. (Ed). (2016). *Beyond knowledge management: What every leader should know*. CRC Press.
- Mota, R., & Scott, D. (2014). *Education for innovation and independent learning*. Elsevier Science Publishing Co.
- Nawawi, H. (1989). *Organisasi sekolah dan pengelolaan kelas sebagai lembaga pendidikan*. Haji Masagung.
- Park, T. -Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268–309. <https://doi.org/10.1037/a0030723>
- Shields, J. (2007). *Managing employee performance and reward: Concepts, practices, strategies*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139168748>
- Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen dan valuasi Kinerja*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Siregar, S. (2013). *Metode penelitian kuantitatif*. Kencana Prenada Media Group.
- Smith, A. (2011). *Building innovation capacity: The role of human capital formation in enterprises: A review of the literature*. National Centre for Vocational Education Research.
- Stankosky, M. (2005). *Creating the discipline of knowledge management: The latest in university research*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080457819>
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi (Mixed methods)*. Alfabeta.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (3rd ed.). Wiley, John & Sons.
- Trott, P. (2008). *Innovation management and new product development* (4th ed.). Prentice Hall.

- von Stamm, B. (2008). *Managing innovation, design and creativity*. John Wiley & Sons.
- Wahjosumidjo. (1999). *Kepemimpinan kepala sekolah*. Raja Grafindo Persada.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908.
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Widiyanto, M. A. (2013). *Statistika terapan*. Alex Media Komputindo.
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about thinking: How people and organizations create, represent, and use knowledge*. Schema Press.
- Zaied, A. N. H., Hussein, G. S., & Hassan, M. M. (2012). The role of knowledge management in enhancing organizational performance. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, 4(5), 27–35.
<https://doi.org/10.5815/ijieeb.2012.05.04>