



Anteseden Model Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Jambi : Analisis Structural Equation Modelling

Aprillitzavivayarti*, Robin Pratama

Program Studi Administrasi Pendidikan, FKIP, Universitas Jambi

*Corresponding Author. Email: lizayundi@unja.ac.id

Abstract: This study examines the direct effect of entrepreneurial orientation, knowledge management, innovation capacity, and strategy implementation on the performance of Jambi University teaching staff. This research used a survey method with a quantitative approach. The research sample was 197 Education Staff at the University of Jambi. The research instrument used a questionnaire and was analyzed using Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results of this study indicated that; (1) entrepreneurial orientation and knowledge management had a significant and positive impact on increasing innovation capacity. That is, the higher the entrepreneurial orientation and knowledge management by institutions, in this case at the University of Jambi, the better the innovation in business competitiveness. (2) knowledge management did not affect strategy implementation. It means that knowledge management indirectly has no role in the performance and implementation of strategies at Jambi University in the context of business competitiveness in the BLU financial management pattern. (3) entrepreneurial orientation, innovation capacity, and strategy implementation had a significant effect on improving the performance of Jambi University institutions, meaning that the higher the entrepreneurial orientation, innovation capacity, and strategy implementation, the better the performance of Jambi University institutions in supporting universities with public service agency status (BLU).

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung entrepreneurial orientation, knowledge management, kapasitas inovasi dan implementasi strategi terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Jambi. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Sampel penelitian ini adalah 197 Tenaga Kependidikan di Universitas Jambi. Instrumen penelitian menggunakan angket dan dianalisis menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa; (1) orientasi kewirausahaan dan manajemen pengetahuan memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap peningkatan kapasitas inovasi. Artinya, semakin tinggi orientasi kewirausahaan dan manajemen pengetahuan oleh lembaga dalam hal ini di Universitas Jambi, semakin baik inovasi dalam daya saing bisnis. (2) manajemen pengetahuan tidak mempengaruhi implementasi strategi. Artinya manajemen pengetahuan secara tidak langsung tidak memiliki peran terhadap kinerja dan implementasi strategi di Universitas Jambi dalam rangka daya saing bisnis pola pengelolaan keuangan BLU. (3) orientasi kewirausahaan, kapasitas Inovasi, implementasi strategi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja lembaga Universitas Jambi artinya Semakin tinggi orientasi kewirausahaan, kapasitas Inovasi dan implementasi strategi, semakin baik kinerja Lembaga Universitas Jambi dalam mendukung Universitas Berstatus Badan layanan umum (BLU).

Article History

Received: 24-11-2022

Revised: 28-12-2022

Accepted: 19-01-2023

Published: 07-04-2023

Key Words:

Antecedents;
Performance of Education
Personnel; Structural
Equation Modeling.

Sejarah Artikel

Diterima: 24-11-2022

Direvisi: 28-12-2022

Disetujui: 19-01-2023

Diterbitkan: 07-04-2023

Kata Kunci:

Anteseden; Kinerja
Tenaga Kependidikan;
Structural Equation
Modelling.

How to Cite: Aprillitzavivayarti, A., & Pratama, R. (2023). Anteseden Model Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Jambi : Analisis Structural Equation Modelling. *Jurnal Paedagogy*, 10(2), 354-368. doi:<https://doi.org/10.33394/jp.v10i2.6495>



<https://doi.org/10.33394/jp.v10i2.6495>

This is an open-access article under the [CC-BY-SA License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).





Pendahuluan

Karyawan merupakan aset penting bagi setiap organisasi. Sebuah organisasi tidak dapat maju tanpa karyawan. Namun, keberhasilan suatu organisasi tergantung pada bagaimana manajemen memanfaatkan kemampuan pekerjanya dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Shofwani dan Hariyadi, 2019). Kondisi saat ini karyawan cenderung hanya dianggap sebagai input untuk menghasilkan pelayanan baik berupa barang dan jasa. Namun seiring berjalannya waktu, cara berpikir ini telah berubah karena banyak penelitian telah dilakukan dengan menguji perilaku dan kinerja karyawan. Kinerja seorang karyawan dapat mempengaruhi produksi dalam organisasi, mulai dari kualitas hingga kuantitas produk dan jasa (Graham, 2015). Inilah sebabnya mengapa manajemen harus mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pekerja mereka. Tenaga kerja yang berkinerja tinggi adalah fondasi terpenting bagi keberhasilan organisasi, tidak peduli seberapa besar atau kecil organisasi itu.

Perubahan lingkungan terjadi di lembaga Perguruan tinggi yaitu Universitas Jambi dengan status Model Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK BLU). Model BLU merupakan model pengelolaan keuangan yang memberikan keleluasaan berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik bisnis yang sehat guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan masyarakat bernegara (Maharani dan Adi, 2013). Hal ini tentunya menuntut Universitas Jambi sebagai lembaga keuangan BLU lebih proaktif dan inovatif. Selain itu, berdasarkan P.23 tentang pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (BLU) di Indonesia disebutkan badan atau instansi pemerintah yang telah menjadi badan Badan Layanan Umum wajib menyusun rencana strategis 5 tahunan dengan mengacu pada Rencana Strategis Kementerian/Lembaga atau Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah .

Inovasi dianggap sebagai mekanisme penting untuk menjadi lebih kompetitif dan bertahan dalam dunia bisnis global (Sun et al., 2020). Inovasi diberikan oleh Lembaga dengan beberapa keunggulan strategis seperti menghilangkan biaya, diferensiasi melalui pengembangan produk dan layanan baru serta peningkatan kualitas (Córdoba & García-Díaz, 2020). (Serdyukov, 2017) menyatakan bahwa jika tidak ada inovasi maka tidak ada yang bisa berbicara tentang pertumbuhan dan daya saing. Secara spesifik, (Rahmah et al., 2020) menegaskan ada tiga jenis inovasi yaitu inovasi teknis, inovasi administrasi dan inovasi sistem manajerial.

Selain Inovasi sebagai Anteseden, Kinerja juga mencakup kemampuan dan keterampilan yang dimiliki seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan yang diminta oleh pemberi kerja (Mohammadi dan Karupiah, 2020). Tingkat kinerja karyawan akan mempengaruhi tujuan dan produktivitas organisasi. Selain itu, kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh manajemen dalam organisasi, pekerjaan itu sendiri atau bahkan perilaku karyawan itu sendiri (Haryono, Supardi dan Udin, 2020). Prestasi kerja yang baik memberikan pencapaian besar bagi organisasi, keharmonisan di tempat kerja dan juga pencapaian diri karyawan. Dengan demikian, untuk memiliki tenaga kerja yang baik dan kinerja karyawan yang baik, organisasi harus terlebih dahulu mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan Orientasi kewirausahaan merupakan salah satu prioritas terpenting dalam merumuskan kebijakan publik terkait dengan percepatan pertumbuhan dan pembangunan ekonomi. Kewirausahaan adalah faktor penentu dalam pengetahuan ekonomi saat ini dan kekuatan pendorong dalam pencapaian pembangunan ekonomi dan penciptaan



lapangan kerja. Peranan wirausaha termasuk wirausaha pembangunan adalah mengurangi beban pengangguran dengan menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat, menjadi katalisator pembangunan melalui usaha produktif, distribusi dan perdagangan, meningkatkan ketahanan bangsa sekaligus mengurangi ketergantungan luar negeri dan meningkatkan produktivitas menjadi bangsa yang mandiri.

Penekanan pada orientasi bisnis dapat menjadi pendorong bagi Universitas Jambi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Strategi ini juga muncul untuk menunjukkan komitmen inovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi dan daya saing perusahaan. Kewirausahaan dan strategi berbasis inovasi telah terbukti secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi. Peningkatan kinerja organisasi merupakan acuan dan mencerminkan kemampuan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Inovasi sangat penting bagi organisasi untuk mengatasi perubahan lingkungan yang cepat. Inovasi akan membantu organisasi memastikan daya saingnya (Bashir et al., 2020). Lembaga dengan daya inovasi tinggi umumnya dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya (Ratten et al., 2018).

Sebagai model “industri jasa” pendidikan, Universitas Jambi harus tanggap dan Penekanan pada orientasi bisnis dapat menjadi pendorong bagi Universitas Jambi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Strategi ini juga muncul untuk menunjukkan komitmen inovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi dan daya saing perusahaan. Kewirausahaan dan strategi berbasis inovasi telah terbukti secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi. Peningkatan kinerja organisasi merupakan acuan dan mencerminkan kemampuan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Inovasi sangat penting bagi organisasi untuk mengatasi perubahan lingkungan yang cepat. Inovasi akan membantu organisasi memastikan daya saingnya, sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi lingkungan. antara lain meningkatnya kesadaran masyarakat akan kebutuhan pendidikan ilmu agama Islam dan ilmu umum, meningkatnya persaingan kualitas pelayanan Universitas Jambi, meningkatnya biaya penyelenggaraan di Universitas Jambi akibat dari semakin canggihnya teknologi pendidikan dan teknologi informasi serta meningkatnya kesadaran akan biaya dan efisiensi organisasi organisasi (McCharen et al., 2011).

Penekanan pada orientasi bisnis dapat menjadi pendorong bagi Universitas Jambi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Strategi ini juga muncul untuk menunjukkan komitmen inovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi dan daya saing perusahaan. Kewirausahaan dan strategi berbasis inovasi telah terbukti secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi. Peningkatan kinerja organisasi merupakan acuan dan mencerminkan kemampuan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Inovasi sangat penting bagi organisasi untuk mengatasi perubahan lingkungan yang cepat. Inovasi akan membantu organisasi memastikan daya saingnya (Rofiaty, 2019).

Evaluasi kinerja dalam organisasi publik sangat penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Tinjauan kinerja digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi publik dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Pada dasarnya orientasi organisasi publik bukan untuk mencari keuntungan (profit oriented), tetapi mengutamakan pelayanan publik (public oriented service). Selain itu, penilaian kinerja pada lembaga publik digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja selama periode yang lalu dan sebagai dasar penyusunan strategi kelembagaan selanjutnya (Sheng et al., 2021).

Penelitian dari (Dessler et al., 2012) menunjukkan bahwa kapabilitas manajemen sumber daya manusia (SDM) berpengaruh positif terhadap kapabilitas Knowledge Management (KM) yang berubah menjadi inovasi. Selanjutnya diketahui bahwa kapabilitas SDM memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung yang dimediasi oleh kapabilitas KM



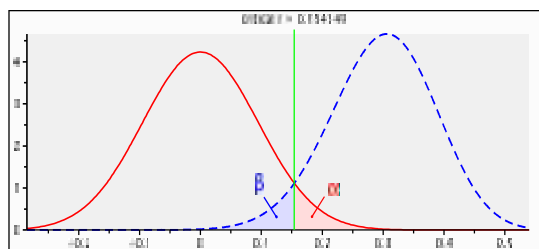
terhadap Inovasi. (Ratten et al., 2018) juga mendukung penelitian ini bahwa kedua strategi Knowledge Management (KM) dapat mempengaruhi inovasi dan kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui peningkatan kemampuan inovasi). Selain itu (Antunes & Pinheiro, 2020; Grimsdottir & Edvardsson, 2018; Li et al., 2018) menegaskan bahwa salah satu dimensi KM, yaitu perilaku berbagi pengetahuan mempengaruhi kinerja inovasi. Namun, temuan dari (Brix, 2019) membuktikan bahwa hipotesis pengaruh proses berbagi pengetahuan terhadap kinerja inovasi ditolak sedangkan pengaruh kemampuan inovasi terhadap kinerja inovasi diterima.

Penelitian oleh (Baron, 2021) menunjukkan bahwa kapabilitas SDM berpengaruh positif terhadap kapabilitas KM, yang bertransformasi menjadi inovasi. Selanjutnya, kapabilitas SDM memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung, yang dimediasi oleh kapabilitas KM terhadap inovasi. (Ratten et al., 2018) juga memberikan dukungan untuk penelitian ini, dengan temuan strategi KM yang mempengaruhi inovasi dan kinerja organisasi secara langsung atau tidak langsung (melalui peningkatan kemampuan inovasi). Hubungan Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Organisasi telah direview oleh (Rofiaty, 2019) (Bernoster et al., 2020; Feola et al., 2021; Meekaewkunchorn et al., 2021; Sawaeen & Ali, 2020) Hubungan Manajemen (Ratten et al., 2018) Pengetahuan dan Inovasi telah ditinjau oleh (Kodama, 2020) Hubungan Inovasi dan Kinerja Organisasi telah ditinjau oleh (Khoshnaw & Alavi, 2020; Meekaewkunchorn et al., 2021) Hubungan Manajemen Pengetahuan dan Kinerja Organisasi telah ditinjau oleh (Grimsdottir & Edvardsson, 2018; Kodama, 2020) Hubungan Manajemen Pengetahuan dan Implementasi Strategi telah ditinjau oleh (Ilyasin, 2020) Hubungan Implementasi Strategi dan Kinerja Organisasi telah diteliti oleh (Jin & Lee, 2020).

Universitas Jambi merupakan salah satu perguruan tinggi negeri dengan Model Pengelolaan Keuangan Layanan Umum (PPK BLU), BLU merupakan model pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas dalam bentuk pengelolaan keuangan. masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Dengan model pengelolaan keuangan BLU, diperkenalkan fleksibilitas dalam rangka pelaksanaan anggaran, termasuk pengelolaan pendapatan dan belanja, pengelolaan kas, dan pengadaan barang/jasa. BLU juga memiliki kemampuan untuk merekrut staf profesional non-PNS serta kemampuan untuk memberi kompensasi kepada karyawan atas layanan berdasarkan kontribusi mereka. Universitas Jambi masih mengandalkan sumber keuangan tradisional dari mahasiswa PNBP. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung orientasi kewirausahaan, manajemen pengetahuan, kapasitas inovasi dan implementasi strategi terhadap kinerja tendik di Universitas Jambi.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Sesuai dengan permasalahan, penelitian ini dilakukan di Universitas Jambi dengan jumlah responden 197 Tenaga Kependidikan. Alasan dipilihnya Tenaga Kependidikan ini karena memiliki kriteria layanan di berbagai unit dari rektorat sampai Unit Program Studi dan menerima remunerasi setiap semester. Selain itu, identifikasi sampel dalam penelitian ini didukung/didukung oleh kekuatan G*power (Akhtar, 2020). Ukuran sampel diperlukan untuk mendapatkan hasil uji statistik yang valid dengan energi tinggi. Kekuatan (power) adalah probabilitas bahwa hasil uji statistik bebas dari kesalahan statistik. Berikut adalah hasil perhitungan kekuatan G*power terhadap nilai uji korelasi.



Gambar 1. G*Power (Penentuan Sampel Ideal)

Pengumpulan data menggunakan angket sumber adaptasi dari penelitian terdahulu seperti kinerja organisasi (Waruhiu, 2014), Orientasi Wirausaha (Morris dan Lewis, 2002), Knowledge Management (Sintaasih, 2011), Strategy implementation (Ekasari, 2013) dan Kapasitas Inovasi Rofiaty (2012), yang disesuaikan dengan konteks dan budaya tempat penelitian dilakukan. Pertanyaan untuk setiap konstruk diambil dari instrumen yang telah divalidasi sebelumnya. Seluruh item dalam kuesioner kuantitatif diukur dengan menggunakan skala Likert tujuh poin, yaitu Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Sedikit Tidak Setuju (3), Cukup (4), Sedikit Setuju (5), Setuju (6), Sangat setuju (7). Variabel kinerja organisasi dalam penelitian ini merupakan hasil akhir yang dicapai organisasi atas aktivitasnya yang diukur dari perspektif keseimbangan antara keuangan internal-eksternal dan non-keuangan (Waruhiu, 2014). Entrepreneurial orientation merupakan kegiatan berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan inovasi, manajemen risiko, efisiensi sumber daya dan pengembangan nilai untuk loyalitas pelanggan dan keunggulan organisasi (Rofiaty, 2019). Pertanyaan variabel kapasitas inovasi dalam penelitian ini diadaptasi dan dikembangkan dari penelitian (Messmann dan Mulder, 2014).

Teknik analisis data yang digunakan adalah pengujian analisis jalur dengan model persamaan struktural (SEM). SEM adalah teknik analisis kompleks untuk mengevaluasi hubungan antar konsep melalui serangkaian konjektur kausal (J. F. Hair et al., 2019). Metode ini didasarkan pada analisis faktor konfirmatori dan merupakan salah satu metode paling populer untuk mengevaluasi hipotesis dalam konteks penelitian (Esearch et al., 2016). Sementara itu, PLS-SEM merupakan metode yang cocok untuk membangun teori dan menguji hipotesis (J. F. Hair et al., 2019, 2020).

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada penelitian ini analisis PLS-SEM telah melalui tahap pengukuran kualitas (Hair et al., 2020) untuk menguji model penelitian. Pengujian kualitas model struktural melibatkan pemeriksaan validitas dan reliabilitas faktor, faktor, dan model secara keseluruhan, sedangkan evaluasi model struktural melibatkan pengukuran hubungan antara konsep, mengkonfirmasi atau menyangkal asumsi, dan memeriksa kecocokan seluruh model.

Validitas Konvergen

Tabel berikut merinci hasil akhir evaluasi model pengukuran refleksi ketujuh variabel konstruk. Berdasarkan hasil akhir proses PLS-SEM, sebagian besar indikator mencapai nilai yang direkomendasikan $> 0,708$ (J. F. Hair et al., 2019). Faktor pemuatan untuk semua elemen melebihi nilai 0,700.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Konvergen

Construct	Item	Outer Loadings	Cronbach's Alpha	rho_A	C.R	AVE
Entrepreneurial Orientation	EO1	0,817	0,710	0,727	0,836	0,629
	EO2	0,745				



	EO3	0,816				
Innovation Capacity	IC1	0,757	0,810	0,827	0,888	0,727
	IC2	0,911				
	IC3	0,882				
	IC4	0,882				
Knowledge Management	KM1	0,845	0,724	0,738	0,844	0,644
	KM2	0,820				
	KM3	0,738				
	KM4	0,738				
Organizational Performance	OP1	0,855	0,878	0,883	0,916	0,732
	OP2	0,878				
	OP3	0,878				
	OP4	0,808				
Strategy Implementation	SI1	0,901	0,856	0,867	0,913	0,777
	SI2	0,914				
	SI3	0,828				
	SI4	0,828				

Semua konstruk dalam penelitian ini memiliki AVE lebih besar ($>0,500$) atau dijelaskan 50% atau lebih dari varian item untuk struktur. Keyakinan gabungan (CR) untuk faktor-faktor ini (0,8 atau lebih) lebih tinggi dari CR minimum yang disarankan ($>0,7$). Hasil model pengukuran menunjukkan bahwa semua faktor mengkonfirmasi nilai konvergensi yang ideal.

Validitas Diskriminan

Hasil uji reliabilitas struktural berdasarkan Discriminant Validity dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu (1) melihat nilai AVE untuk menunjukkan sejauh mana varian indikator yang ada pada konstruk dan (2) mempertimbangkan nilai cross-load HTMT. Kriteria nilai diskriminatif yang pertama mengacu pada (Ab Hamid et al., 2017; Afthanorhan et al., 2021), dimana nilai ambang AVE $\geq 0,5$.

Tabel 2. Hasil Nilai Squared Root of AVE's and Correlation

Squared Root of AVE's and Correlation						
	EO	IC	KM	OP	SI	$\sqrt{\text{AVE}}$
Entrepreneurial Orientation (EO)	0,793					0,793
Innovation Capacity (IC)	0,728	0,852				0,852
Knowledge Management (KM)	0,596	0,598	0,802			0,802
Organizational Performance (OP)	0,650	0,695	0,436	0,855		0,855
Strategy Implementation (SI)	0,654	0,711	0,467	0,798	0,882	0,882

Sebagai alternatif, validitas diskriminan dapat dilihat melalui nilai HTMT, yaitu sejauh mana item ukuran dari suatu faktor tertentu mencerminkan faktor tersebut dan bukan faktor lain dalam suatu model secara spesifik (Hulland, 1999). Kriteria model HTMT baru menggunakan PLS diterapkan untuk menguji kurangnya validitas diskriminan. Analisis ini bergantung pada perbandingan korelasi dari metode single-trait.

Tabel 3. Validitas Diskriminan Analisis Heterotrait-Monotrait (HTMT)

Construct	EO	IC	KM	OP	SI
Entrepreneurial Orientation					
Innovation Capacity	0,955				
Knowledge Management	0,825	0,765			

Organizational Performance	0,796	0,818	0,540	
Strategy Implementation	0,806	0,850	0,590	0,910

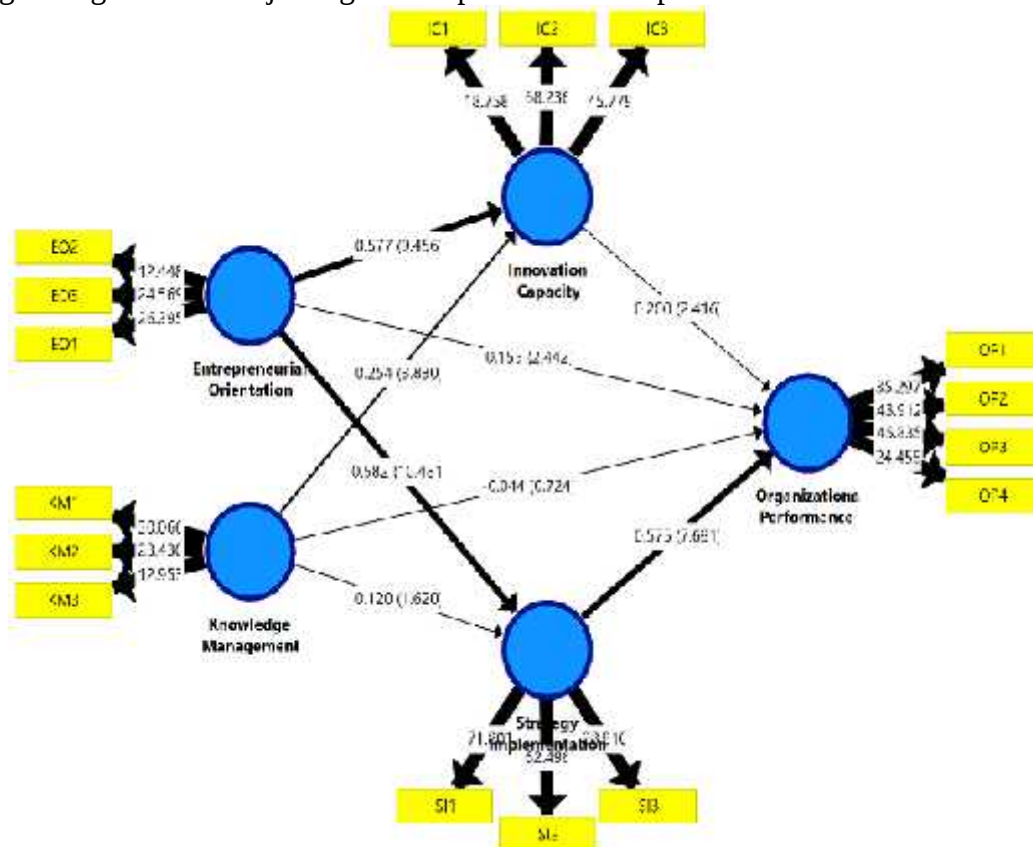
Berdasarkan hasil analisis PLS SEM di atas, ambang nilai diskriminan yang dapat diterima juga diperoleh dari nilai heterozygous to single trait ratio (HTMT) terkecil ($<0,90$) seperti yang dikemukakan oleh (J.F. Hair et al., 2019). Semua nilai HTMT (panel atas) di bawah 0,90. Selain itu, melalui proses algoritma PLS untuk HTMT, selang kepercayaan menunjukkan selang kepercayaan yang dihasilkan (<1). HTMT menunjukkan bahwa semua nilai HTMT berbeda nyata dengan nilai 1. Secara keseluruhan, hasil model pengukuran validitas konvergen dan diskriminan menunjukkan nilai cukup (ideal). .

Structural Model

Model struktural yang menunjukkan hubungan antara variabel eksogen dan endogen dibangun dalam model hipotetik (Kline, 2016). Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengkonfirmasi atau menyangkal hipotesis yang diajukan. (Esearch et al., 2016) mencatat bahwa pemodelan struktural melibatkan serangkaian hubungan antar faktor yang diasumsikan oleh model tersebut.

Importance-Performance Map Analysis (IPMA)

Analisis peta kepentingan-kinerja (IPMA) digunakan dalam penelitian ini untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkinerja lebih baik dan/atau relatif penting dalam model struktural (J. Hair et al. al., 2017; Ketchen, 2013; Leguina, 2015). Menurut (Esearch et al., 2016) Kinerja atau hasil yang baik diperoleh dengan menghitung rata-rata variabel laten sedangkan signifikansi diuji dengan memperkirakan dampak total dari model struktural..



Gambar 2. Model Struktural dan Importance-Performance Map Analysis (IPMA)



Path Coefficients

Pengukuran koefisien orbit menyoroiti kekuatan hubungan antara dua struktur dalam pemodelan struktural (Thornhill, A., Saunders, M., & Lewis, 2009). Pada bagian ini dilakukan teknik bootstrap dengan 5.000 sampel berulang untuk mendapatkan nilai beta (β), nilai t dan mengkonfirmasi signifikansi hipotesis seperti yang direkomendasikan oleh (Esearch et al., 2016; J. F. Hair et al., 2019, 2020). Hasil bootstrapping ditampilkan pada di bawah ini.

Tabel 4. Bootstrapping result and hypotheses testing

H	Path	β	S.D	T	F ²	P	Keputusan
				Statistics		Values	
H1	Entrepreneurial Orientation -> Organizational Performance	0,155	0,063	2,442	0,030	0,016	Diterima
H2	Knowledge Management -> Innovation Capacity	0,254	0,066	3,830	0,097	0,000	Diterima
H3	Innovation Capacity -> Organizational Performance	0,200	0,083	2,416	0,043	0,017	Diterima
H4	Knowledge Management -> Organizational Performance	-0,044	0,061	0,724	0,004	0,470	Ditolak
H5	Knowledge Management -> Strategy Implementation	0,120	0,074	1,620	0,017	0,107	Ditolak
H6	Strategy Implementation -> Organizational Performance	0,575	0,075	7,691	0,468	0,000	Diterima
H7	Entrepreneurial Orientation -> Innovation Capacity	0,577	0,061	9,456	0,501	0,000	Diterima
H8	Entrepreneurial Orientation -> Strategy Implementation	0,582	0,056	10,481	0,389	0,000	Diterima

Pembahasan

Riset ini berhasil memberikan wawasan tentang hubungan antara mendukung manajemen pengetahuan dan kapasitas inovasi, manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi, antara inovasi dan kinerja organisasi.kantor. Penelitian ini mengisi celah pada penelitian sebelumnya oleh (Rofiaty, 2019) dengan memberikan peran dalam implementasi strategi sebagai mediator atau variabel intervening dalam hubungan knowledge management dengan knowledge management, knowledge dan kinerja organisasi. .

Orientasi strategi kewirausahaan dapat menjadi “kekuatan pendorong” bagi pimpinan Universitas untuk meningkatkan kinerja Tenaga Kependidikan dalam lembaganya. Hal lain yang menjadi perhatian sementara peneliti adalah inovasi strategi yang menunjukkan adanya peran kapasitas inovasi dalam menyelenggarakan proses pendidikan di perguruan tinggi sehingga dapat mendongkrak kinerja tenaga kependidikan dalam lembaga pendidikan tinggi dan meningkatkan daya saing usaha dalam kerangka (BLU) di Universitas Jambi.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi teori orientasi kewirausahaan oleh Covin dan Lumpkin (2011). Teori pandangan berbasis sumber daya dikembangkan menjadi konsep manajemen pengetahuan dalam kaitannya dengan manajemen strategis seperti inovasi dan implementasi strategi. Dalam penelitian ini, Kapasitas untuk berinovasi berperan dalam mencapai kinerja organisasi melalui implementasi strategi. Hasil ini akan memperkaya data empiris tentang teori manajemen sumber daya manusia strategis mengenai peran kinerja organisasi. Strategi yang berfokus pada kewirausahaan dan inovasi telah terbukti meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan. Peningkatan kinerja organisasi menjadi tolok ukur dan mencerminkan daya saing komersial suatu lembaga yang berstatus BLU.



Kapasitas untuk berinovasi sangat penting bagi organisasi yang berusaha melindungi diri dari perubahan lingkungan yang cepat, seperti di Universitas Jambi, yang baru-baru ini beralih dari model satuan kerja pengelolaan keuangan (Satker) ke (BLU). Kekuatan Kapasitas inovasi sebuah lembaga akan memastikan daya saing bisnisnya (Rahmah et al., 2020; Sun et al., 2020). Sebuah lembaga dengan kekuatan inovasi tinggi umumnya dapat mempertahankan keunggulan kompetitif. Hal inilah yang menjadikan keunggulan kapasitas inovasi menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja organisasi di Universitas Jambi. Menurut (Akram et al., 2020; Antunes & Pinheiro, 2020; Jin & Lee, 2020) menyatakan Kapasitas inovasi juga termasuk contoh budaya organisasi, di mana anggota menghasilkan dan mengembangkan ide-ide inovatif dan kreatif untuk perbaikan organisasi, dalam konteks penelitian di Universitas Jambi. Tentu saja, inovasi adalah proses atau hasil pengembangan yang memobilisasi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman untuk menciptakan atau meningkatkan layanan atau sistem.

Hubungan yang menyatakan bahwa Manajemen Pengetahuan berkontribusi pada inovasi ini didukung oleh (Hansen et al., 2020; S. W. Hsu & Lamb, 2020; S.-W. Hsu & Lamb, 2020; Örtenblad, 2018), yang menganggap peran Manajemen Pengetahuan sebagai mediasi terhadap kinerja organisasi. Sementara itu dengan menciptakan organisasi yang efisien dengan mengadaptasi, mentransformasikan, mengembangkan, dan mentransformasikan masa depan mereka untuk memenuhi tuntutan, permintaan, dan aspirasi masyarakat luar dan dalam organisasi (Abbas et al., 2020; Grimsdottir & Edvardsson, 2018; Habtoor et al., 2018; Sujatha & Krishnaveni, 2018). (Hansen et al., 2020), menyatakan bahwa organisasi yang inovatif adalah organisasi di mana anggota organisasi secara sistemik (terintegrasi dan koheren) dan secara sistematis (dengan urutan dan metode) memperbarui keadaan organisasinya melalui inovasi sebagai bagian dari kehidupan sehari-hari mereka.

Kemampuan inovasi lembaga dapat berdampak pada kinerja organisasi. Penelitian ini menemukan bahwa kapasitas inovasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Peran dimensi "Inovasi Administrasi" memiliki sumbangan yang besar terhadap konstruk variabel kapasitas inovasi. Beberapa penelitian terdahulu yang mendukung hubungan antara inovasi dan kinerja organisasi, seperti dalam (Al-Ansari et al., 2013; Rofiaty, 2019; Zehir et al., 2011) yang menempatkan inovasi sebagai mediasi antara pengaruh orientasi dan kinerja organisasi. (Baron, 2021; Mogashoa & Selebi, 2021), yang menyatakan sebuah organisasi inovatif memiliki serangkaian karakteristik umum yang membentuk profilnya termasuk; (1) Strategi inovasi yang dinyatakan dan bekerja, (2) membentuk tim, (3) Menghargai kreativitas dan inovasi, (4) Mengurangi kesalahan, (5) Pelatihan kreativitas, (6) Mengelola budaya organisasi, (7) Menciptakan peluang baru secara proaktif. Selain itu Dalam konteks sekolah umum menurut (Brix, 2019), organisasi yang inovatif dapat dipahami sebagai sekolah yang inovatif dan giat adalah sekolah di mana guru, staf dan siswa sekolah secara sistemik (terintegrasi, mulus dan koheren di seluruh program dan operasional sekolah).

Manajemen pengetahuan adalah konsep bisnis yang mencakup upaya yang disengaja, terkoordinasi, dan saling terorganisir untuk mengelola pengetahuan organisasi melalui proses penciptaan, penataan, disebarluaskan dan diimplementasikan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan menciptakan nilai (Grimsdottir & Edvardsson, 2018; Ratten et al., 2018). Pendapat ini sangat sejalan dengan status perguruan tinggi yaitu Universitas Jambi yang berstatus Badan Layanan Umum (BLU). Studi ini mengungkapkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh langsung terhadap kapasitas inovasi, tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya, baik konseptual



maupun empiris, telah memberikan hasil berupa hubungan tidak langsung antara knowledge management dengan pencapaian kinerja organisasi.

Penelitian ini menemukan bahwa Knowledge Management tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Implementasi strategi di Lembaga Universitas Jambi. Hal ini menjadi temuan yang menarik karena menurut berbagai ahli aktivitas berbagi pengetahuan adalah salah satu indikator Knowledge Management yang menjadi isu yang menarik. mengemukakan bahwa Knowledge Management yang terbagi menjadi kemampuan knowledge capability dan knowledge infrastructure mempengaruhi efektivitas strategi implementasi. Perumusan strategi yang sukses tidak menjamin keberhasilan implementasi strategi. Asumsi ini lah yang menjadi dasar bahwa Knowledge Management tidak berpengaruh terhadap Implementasi strategi dalam organisasi. Pendapat lain menjelaskan bahwa Pimpinan dan seluruh karyawan di seluruh organisasi harus berpartisipasi sejak dini dan langsung dalam implementasi strategi (Sun et al., 2020). Beberapa penelitian terdahulu, baik konseptual maupun empiris, menunjukkan temuan hubungan Implementasi strategi dan kinerja organisasi. pengaruh yang menunjukkan bahwa implementasi strategi berkontribusi pada kinerja organisasi didukung oleh penelitian (Rofiaty, 2019).

Kewirausahaan dianggap sebagai cara baru untuk memasuki pasar baru atau yang sudah ada dengan produk/layanan baru atau yang sudah ada (Bernoster et al., 2020; Feola et al., 2021; Paoloni et al. events, 2020). Hasil empiris (Meekaewkunchorn et al., 2021) membahas hubungan antara kewirausahaan dan inovasi dan menemukan bahwa nilai bisnis yang digerakkan oleh pengguna dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan bisnis inovasi dan peningkatan kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi (Bernoster et al., 2020), yang menegaskan bahwa semangat kewirausahaan organisasi berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Tindakan proaktif seseorang untuk mencapai suatu tujuan dapat dilihat sebagai mengadopsi orientasi kewirausahaan, dan jika suatu organisasi menekankan tindakan proaktif dalam bisnisnya, maka telah mengambil aktivitas kewirausahaan yang akan mendorong kinerja tinggi (Jin & Lee, 2020).

Kesimpulan

Kesimpulan yang ditarik dari hasil penelitian ini adalah (1) orientasi kewirausahaan dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan dan positif terhadap peningkatan kapasitas inovasi. Artinya, semakin tinggi orientasi bisnis dan manajemen pengetahuan organisasi dalam hal ini di Universitas Jambi, semakin baik inovasi dalam daya saing perusahaan. (2) knowledge management tidak berpengaruh terhadap implementasi strategi. Artinya knowledge management secara tidak langsung tidak memiliki peran dalam implementasi dan eksekusi strategi di Universitas Jambi dalam rangka persaingan bisnis model pengelolaan keuangan BLU. (3) orientasi kewirausahaan, kapasitas inovasi dan implementasi strategis berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja institusi Universitas Jambi yaitu orientasi kewirausahaan, kapasitas Semakin tinggi inovasi dan implementasi strategis maka institusi Universitas Jambi semakin mendukung perguruan tinggi dengan Badan Layanan Umum (BLU).

Saran

Saran yang disampaikan berdasarkan hasil penelitian ini bahwa untuk meningkatkan kinerja, diperlukan upaya-upaya bersama dalam penataan budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja yang tepat dan pemeliharaan SDM yang sebaik-baiknya di dalam organisasi.



Secara praktis komitmen yang tinggi dari pimpinan Universitas Jambi untuk melakukan praktik-praktik; pertama kinerja perlu dikelola sedemikian rupa, sehingga lingkungan kerja secara fisik dapat memunculkan kondisi yang kondusif untuk berkembangnya lingkungan kerja psikis, sehingga semua Tenaga kependidikan Universitas Jambi dapat bekerja dengan enjoy, penuh semangat, termotivasi untuk menghasilkan kepuasan dan kinerja yang optimal. Hal tersebut akan mengharuskan dilakukannya upaya-upaya untuk meningkatkan motivasi kerja sekaligus kepuasan kerja yaitu menata lingkungan kerja sehingga tercipta suatu situasi dan kondisi kerja yang memiliki pengaruh terhadap efektivitas seseorang dalam bekerja. Upaya-upaya tersebut antara lain; (1) memberikan otonomi (autonomy) yang seluas-luasnya kepada bawahan, (2) membentuk tenaga kependidikan Universitas Jambi yang berorientasi pada tugas (task orientation), (3) setiap tugas yang diberikan harus memiliki kejelasan tugas (clarity), (4) terbuka dalam pengembangan inovasi (innovation), (5) setiap unit kegiatan memiliki kenyamanan secara fisik (physical comfort), (6) memperkecil tekanan pekerjaan (work pressure), dan (7) melakukan pengendalian (control) yang teratur dan berkesinambungan.

Statuta Universitas Jambi sudah banyak mengatur sistem organisasi dengan jelas dan tegas bahwa mekanisme dan tugas fungsi masing-masing unit dan hubungan kerja antar unit organisasi serta struktur jabatan yang disediakan sudah cukup lengkap. Tupoksi semua organ organisasi yang ada sudah disesuaikan dan diselaraskan dengan Rencana Pengembangan Jangka Menengah (Rencana Strategis Universitas Jambi 2020-2024) dan Rencana Bisnis dan Anggaran secara terencana, terukur dan terintegrasi. Unit-unit ini dibentuk sesuai dengan peran, posisi, fungsi, kebutuhan Universitas dalam mendukung program kerjanya. Pembentukan unit-unit yang ada di Universitas Jambi disesuaikan dengan kebutuhan dan perubahan yang terjadi. Hal ini tentunya akan ada peningkatan kompleksitas organisasi pada Universitas Jambi. Ini memiliki dampak pada aspek struktural yang ada dalam organisasi seperti tingkat formalisasi, sistem komunikasi dan tingkat sentralisasi. Unit-unit dimana anggota organisasi dapat dikelompokkan dan diklasifikasikan bervariasi baik secara vertikal dan maupun secara horizontal.

Sejalan dengan platform UNJA SMART, Universitas Jambi secara gencar Membangun Kultur Organisasi UNJA SMART yang bertujuan untuk lebih memacu pencapaian tujuan organisasi melalui transformasi penyelenggaraan organisasi. Transformasi organisasi secara praktis yang dilakukan antara lain penetapan; (a) Strategi, khususnya kemampuan luar biasa untuk menghadapi dunia yang berubah dengan cepat dan tidak dapat diprediksi. Strategi yang dikembangkan harus memiliki fungsi yang tepat, tujuan yang tepat, dan proses yang tepat, (b) Struktur untuk mengoptimalkan sumber daya internal dan menetapkan peran yang jelas, bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi, (c) Proses pengambilan keputusan dan pembelajaran yang merespons keterbukaan informasi dan mengarah pada kinerja unggul, (d) Sumber daya manusia yang kompeten, berintegritas, inovatif dan tech-savvy, (e) Teknologi terintegrasi dalam sistem dan struktur yang terintegrasi untuk memudahkan pekerjaan dan meningkatkan kualitas Pelayanan Publik.

Terakhir secara operasional pimpinan Universitas Jambi melalui Rektor dapat melakukan langkah-langkah seperti, (1) Membuat payung hukum mengenai sinkronisasi sasaran strategis dan Indikator Kinerja Utama (IKU) untuk setiap pimpinan, mulai dari top manajemen hingga unit-unit Universitas Jambi, dengan melihat review dokumen perencanaan dan sasaran, (2) Membuat aplikasi online untuk mengukur rencana kerja setiap satuan kerja, (3) Meningkatkan kualitas penilaian prestasi kerja pada masing-masing kinerja satuan kerja, (4) Meningkatkan perencanaan peningkatan mutu dan penggunaan laporan, (5) Mendorong



penerapan “budaya kerja” dalam masing-masing unit, misalnya dalam hal Mekanisme pelaksanaan evaluasi, reward and punishment atas prestasi tenaga kependidikan.

Ucapan Terima Kasih

Terima kasih kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) Universitas Jambi atas dukungan dana PNPB dalam penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Ab Hamid, M. R., Sami, W., & Mohmad Sidek, M. H. (2017). Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion. *Journal of Physics: Conference Series*, 890(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/890/1/012163>
- Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A. (2020). Sustainable innovation in small medium enterprises: The impact of knowledge management on organizational innovation through a mediation analysis by using SEM approach. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/su12062407>
- Afthanorhan, A., Ghazali, P. L., & Rashid, N. (2021). Discriminant Validity: A Comparison of CBSEM and Consistent PLS using Fornell & Larcker and HTMT Approaches. *Journal of Physics: Conference Series*, 1874(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1874/1/012085>
- Akhtar, H. (2020). Menentukan Jumlah Sampel Minimal Penelitian dengan G^* Power. *Semesta Psikometrika*.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Al-Ansari, Y., Pervan, S., & Xu, J. (2013). Innovation and business performance of SMEs: The case of Dubai. In *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues* (Vol. 6, Issue 3). <https://doi.org/10.1108/EBS-04-2013-0012>
- Antunes, H. de J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Baron, M. (2021). Open Innovation Capacity of the Polish Universities. *Journal of the Knowledge Economy*, 12(1). <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0515-8>
- Bashir, M., Naqshbandi, M. M., & Farooq, R. (2020). Business model innovation: a systematic review and future research directions. In *International Journal of Innovation Science* (Vol. 12, Issue 4). <https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2020-0081>
- Bernoster, I., Mukerjee, J., & Thurik, R. (2020). The role of affect in entrepreneurial orientation. *Small Business Economics*, 54(1). <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0116-3>
- Bocken, N. M. P., & Geradts, T. H. J. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Brix, J. (2019). Innovation capacity building: An approach to maintaining balance between exploration and exploitation in organizational learning. In *Learning Organization* (Vol. 26, Issue 1). <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2018-0143>



- Córdoba, C., & García-Díaz, C. (2020). Reflexivity in a diffusion of innovations model. *JASSS*, 23(3). <https://doi.org/10.18564/jasss.4255>
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 855-872.
- Dessler, G., Cole, N. D., & "Gini," V. L. (2012). Human Resources Management. In *Human Resources Management in Perspective*. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-1601-1>
- Esearch, S. Y. R., Koppius, O. R., Henseler, J., Shmueli, G., Ray, S., Velasquez Estrada, J. M., Chatla, S. B., Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Thiele, K. O., Nitzl, C., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., Gudergan, S. P., Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., ... Gudergan, S. P. (2016). Using PLS Path Modeling in New Technology Research : Updated Guidelines Using PLS path modeling in new technology research : updated guidelines. *Journal of Business Research*, 69(1).
- Feola, R., Parente, R., & Cucino, V. (2021). The Entrepreneurial University: How to Develop the Entrepreneurial Orientation of Academia. *Journal of the Knowledge Economy*, 12(4). <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00675-9>
- Graham, A. T. (2015). Academic staff performance and workload in higher education in the UK: the conceptual dichotomy. *Journal of Further and Higher Education*, 39(5), 665-679.
- Grimsdottir, E., & Edvardsson, I. R. (2018). Knowledge Management, Knowledge Creation, and Open Innovation in Icelandic SMEs. *SAGE Open*, 8(4). <https://doi.org/10.1177/2158244018807320>
- Habtoor, A., Arshad, D., & Hassan, H. (2018). Learning Organization , Strategy Adoption and Knowledge Transfer as Factors for Improving Performance of Higher Education Institutions : A Literature Review. *Journal of Business Management and Accounting*, 8(1).
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review* (Vol. 31, Issue 1). <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management and Data Systems*, 117(3). <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
- Hansen, J. Ø., Jensen, A., & Nguyen, N. (2020). The responsible learning organization: Can Senge (1990) teach organizations how to become responsible innovators? *Learning Organization*, 27(1). <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2019-0164>
- Haryono, S., Supardi, S., & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. *Management Science Letters*, 10(9), 2107-2112.
- Hsu, S. W., & Lamb, P. (2020). Still in search of learning organization?: Towards a radical account of The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. *Learning Organization*, 27(1). <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2019-0142>
- Hsu, S.-W., & Lamb, P. (2020). Still in search of learning organization? *The Learning Organization*, 27(1). <https://doi.org/10.1108/tlo-09-2019-0142>



- Ilyas, Y. (2019). STRATEGI IMPLEMENTATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATION INSTITUTIONS. *Journal Of Educational Experts (JEE)*, 2(1). <https://doi.org/10.30740/jee.v2i1p11-14>
- Ilyasin, M. (2020). Transformation of Learning Management: Integrative Study of Islamic Boarding School Curriculum. *Dinamika Ilmu*, 20(1). <https://doi.org/10.21093/di.v20i1.2006>
- Jin, C. H., & Lee, J. Y. (2020). The impact of entrepreneurship on managerial innovation capacity: The moderating effects of policy finance and management support. *South African Journal of Business Management*, 51(1). <https://doi.org/10.4102/SAJBM.V51I1.246>
- Ketchen, D. J. (2013). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Long Range Planning*, 46(1–2). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Khoshnaw, S., & Alavi, H. (2020). Examining the Interrelation Between Job Autonomy and Job Performance: A Critical Literature Review. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 3(1). <https://doi.org/10.2478/mape-2020-0051>
- Kline, R. B. (2016). Principles and practices of structural equation modelling 4th edition. In *Methodology in the social sciences*.
- Kodama, M. (2020). Developing Boundaries Knowledge for Innovation. In *Developing Boundaries Knowledge for Innovation*. <https://doi.org/10.4337/9781789901931>
- Leguina, A. (2015). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method in Education*, 38(2). <https://doi.org/10.1080/1743727x.2015.1005806>
- Li, M., Liu, H., & Zhou, J. (2018). G-SECI model-based knowledge creation for CoPS innovation: the role of grey knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 22(4). <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0458>
- Maharani, A., & Adi, W. (2013). Analisis kinerja keuangan sebelum dan sesudah penerapan pola pengelolaan keuangan badan layanan umum. *Jupe-Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 1(3).
- McCharen, B., Song, J. H., & Martens, J. (2011). School innovation: The mutual impacts of organizational learning and creativity. In *Educational Management Administration and Leadership* (Vol. 39, Issue 6). <https://doi.org/10.1177/1741143211416387>
- Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyna, K., Muangmee, C., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Entrepreneurial orientation and sme performance: The mediating role of learning orientation. *Economics and Sociology*, 14(2). <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-2/16>
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2014). Exploring the role of target specificity in the facilitation of vocational teachers' innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1). <https://doi.org/10.1111/joop.12035>
- Mogashoa, M. M., & Selebi, O. (2021). Innovation capacity: A perspective on innovation capabilities of consulting engineering firms. *Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 13(1). <https://doi.org/10.4102/SAJESBM.V13I1.372>
- Mohammadi, S., & Karupiah, P. (2020). Quality of work life and academic staff performance: a comparative study in public and private universities in Malaysia. *Studies in Higher Education*, 45(6), 1093-1107.



- Örtenblad, A. (2018). What does “learning organization” mean? In *Learning Organization* (Vol. 25, Issue 3). <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>
- Paoloni, M., Coluccia, D., Fontana, S., & Solimene, S. (2020). Knowledge management, intellectual capital and entrepreneurship: a structured literature review. *Journal of Knowledge Management*, 24(8). <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0052>
- Rahmah, M., Ameen, A., Isaac, O., El, A.-E., Abu-Elhassan, S., & Khalifa, G. S. A. (2020). Effect of Organizational Innovation (Product Innovation, Process Innovation, and Administrative Innovation) On Organizational Learning. *TEST Engineering & Management*, 82(2).
- Ratten, V., Marques, C. S., & Braga, V. (2018). Knowledge, learning and innovation: research into cross-sector collaboration. In *Contributions to Management Science*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-59282-4_1
- Rofiaty, R. (2019). The relational model of entrepreneurship and knowledge management toward innovation, strategy implementation and improving Islamic boarding school performance. *Journal of Modelling in Management*, 14(3). <https://doi.org/10.1108/JM2-05-2018-0068>
- Sawaeen, F. A. A., & Ali, K. A. M. (2020). The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity. *Management Science Letters*, 10(2). <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.033>
- Serdyukov, P. (2017). Innovation in education: what works, what doesn't, and what to do about it? *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 10(1). <https://doi.org/10.1108/jrit-10-2016-0007>
- Sheng, Z., Watkins, S., Yoon, S. W., & Kim, J. H. (2021). Examining schools as learning organizations: an integrative approach. *Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2020-0050>
- Shofwani, S. A., & Hariyadi, A. (2019). Pengaruh kompensasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Universitas Muria Kudus. *Jurnal Stie Semarang (Edisi Elektronik)*, 11(1), 52-65.
- Sujatha, R., & Krishnaveni, R. (2018). Knowledge creating ba as a determinant of work performance of employees: An empirical analysis among pump manufacturing firms in South India. *Asia Pacific Management Review*, 23(1). <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.01.006>
- Sun, Y., Liu, J., & Ding, Y. (2020). Analysis of the relationship between open innovation, knowledge management capability and dual innovation. *Technology Analysis and Strategic Management*, 32(1). <https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1632431>
- Thornhill, A., Saunders, M., & Lewis, P. (2009). Research methods for business students. In *Essex: Pearson Education Ltd*.
- Waruhiu, H. (2014). Rebalancing the Balanced Scorecard: A Sequel to Kaplan and Norton. *European Journal of Business and Management*, 6(29).
- Zehir, C., Altindag, E., & Acar, A. Z. (2011). The effects of relationship orientation through innovation orientation on firm performance: An empirical study on Turkish family-owned firms. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.024>