



Knowledge management and organizational performance: The mediating role of innovation and motivation

Zelsa Yorinda Kurniawati^{1*}, Cepi Safruddin Abdul Jabar²

^{1,2} Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia

zelsayrnd@gmail.com¹, cepi_safruddin@uny.ac.id²

ABSTRACT

Education in Indonesia faces significant challenges in improving organizational performance, as reflected in the 2023 PISA results showing that Indonesian students scored below international averages in literacy, mathematics, and science. Effective knowledge management is therefore a strategic solution. This study aims to examine the effect of knowledge management on organizational performance mediated by innovation and motivation. This study employed a cross-sectional quantitative design conducted in public elementary schools in Kalasan District, Yogyakarta. A total of 82 respondents were selected from schools with a minimum of two classes. Data were collected through questionnaires distributed to principals, teachers, and educational staff, and analyzed using PLS-SEM. Instrument validity and reliability were assessed using Average Variance Extracted and Cronbach's Alpha. Results indicate that knowledge management significantly and positively affects organizational performance, innovation, and motivation. Innovation positively influences organizational performance and successfully mediates the relationship between knowledge management and organizational performance. Conversely, motivation neither affects organizational performance nor mediates that relationship. Elementary schools should develop knowledge management systems that foster instructional innovation as a core strategy for improving educational quality.

ARTICLE INFO

Article History:

Received: 8 Jan 2026

Revised: 8 Jul 2026

Accepted: 15 Jul 2026

Publish online: 8 Aug 2026

Keywords:

innovation; knowledge management; motivation; organizational performance

Open access

Curricula: Journal of Curriculum Development is a peer-reviewed open-access journal.

ABSTRAK

Pendidikan di Indonesia menghadapi tantangan besar dalam meningkatkan kinerja organisasi, sebagaimana tercermin dari hasil PISA 2023 yang menunjukkan bahwa skor literasi, matematika, dan sains murid Indonesia berada di bawah rata-rata internasional. Implementasi manajemen pengetahuan yang efektif menjadi salah satu solusi strategis yang diperlukan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh inovasi dan motivasi. Penelitian ini menggunakan desain cross-sectional dengan pendekatan kuantitatif dan dilakukan di sekolah dasar negeri di Kecamatan Kalasan, Yogyakarta. Sebanyak 82 responden dipilih dari sekolah yang memiliki minimal dua rombongan belajar. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan, kemudian dianalisis menggunakan SEM-PLS. Validitas dan reliabilitas instrumen diuji menggunakan Average Variance Extracted dan Cronbach's Alpha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, inovasi, dan motivasi. Inovasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan berhasil memediasi hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi. Sebaliknya, motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan tidak memediasi hubungan tersebut. Sekolah dasar perlu mengembangkan sistem manajemen pengetahuan yang mendorong inovasi pembelajaran sebagai strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Kata Kunci: inovasi; kinerja organisasional; manajemen pengetahuan; motivasi

How to cite (APA 7)

Kurniawati, Z. Y., & Jabar, C. S. A. (2026). Knowledge management and organizational performance: the mediating role of innovation and motivation. *Curricula: Journal of Curriculum Development*, 5(3), 1001-1014.

Peer review

This article has been peer-reviewed through the journal's standard double-blind peer review, where both the reviewers and authors are anonymised during review.

Copyright



2026, Zelsa Yorinda Kurniawati, Cepi Safruddin Abdul Jabar. This an open-access is article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author, and source are credited. *Corresponding author: zelsayrnd@gmail.com

INTRODUCTION

Penyelenggaraan pendidikan di Indonesia tengah menghadapi tantangan serius, sebagaimana tercermin dari hasil Dapodik Yogyakarta tahun 2025, khususnya di Kecamatan Kalasan, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Wilayah ini merupakan kawasan semi-urban yang mengalami pertumbuhan jumlah institusi pendidikan secara kuantitatif yang pesat, namun belum diimbangi peningkatan kualitas yang sepadan. Hal ini didukung oleh data pada **Tabel 1** yang menunjukkan bahwa terdapat lima sekolah dengan rombongan belajar kecil (hanya dua kelas) yang jauh dari ideal. Kondisi tersebut menghadirkan tantangan tersendiri dalam pengelolaan pengetahuan, pengembangan inovasi, dan pemeliharaan motivasi guru. Di sisi lain, kondisi ini membuka peluang komunikasi internal yang lebih mudah dan interaksi guru-murid yang lebih intensif, yang berpotensi mendukung implementasi manajemen pengetahuan secara lebih efektif (Nguyen *et al.*, 2023).

Tabel 1. Daftar Sekolah dengan Rombel Kelas Kecil

Nama Sekolah	Rombel Kelas
SD Negeri Kalasan 1	2
SD Negeri Kalasan Baru	2
SD Negeri Purwomartani	2
SD Negeri Sidorejo	2
SD Negeri Tamanan 1	2

Sumber: Data Pokok Pendidikan (Dapodik) Kabupaten Sleman (2025)

Selain itu, kondisi tersebut dikategorikan sebagai tantangan serius karena mengindikasikan rendahnya daya tarik dan daya saing sekolah dalam merekrut murid baru, yang berisiko terhadap keberlanjutan operasional serta efisiensi dalam pengelolaan sumber daya sekolah. Lebih lanjut, kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan yang tidak hanya terbatas pada kualitas proses pembelajaran, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia di sektor pendidikan. Hal ini sejalan dengan temuan yang menegaskan bahwa peningkatan kuantitas institusi pendidikan harus diimbangi dengan kualitas yang sepadan agar menghasilkan kinerja yang optimal (Yudhoyono *et al.*, 2025). Salah satu pendekatan strategis yang relevan untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah implementasi manajemen pengetahuan yang efektif, yang terbukti dapat meningkatkan efisiensi, inovasi, dan produktivitas organisasi (Sinaga *et al.*, 2020).

Manajemen pengetahuan mencakup dua bentuk utama, yaitu pengetahuan tacit yang bersumber dari pengalaman dan intuisi individu, serta pengetahuan explicit yang bersifat terdokumentasi dan berbasis teknologi, sejalan dengan pernyataan Nonaka & Takeuchi dalam *"The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation"*. Manajemen pengetahuan berkontribusi terhadap inovasi organisasi yang berdampak pada pengembangan produk dan layanan. Pengetahuan ini, yang tidak terdokumentasi secara eksplisit tetapi diperoleh melalui pengalaman, memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan dengan lebih fleksibel dan inovatif (Borghini, 2005). Berbagi pengetahuan tacit berperan besar dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui kualitas keputusan dan operasional (Zhang *et al.*, 2024). Penerapan manajemen pengetahuan yang baik memungkinkan guru dan tenaga kependidikan saling berbagi

pengalaman, mendokumentasikan praktik terbaik, serta mengintegrasikan informasi baru ke dalam proses pembelajaran secara sistematis (Gholami *et al.*, 2013).

Tanpa manajemen pengetahuan yang terstruktur, organisasi pendidikan sering kali kesulitan mempertahankan mutu pembelajaran dan merespons dinamika perubahan yang terus berkembang. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan keduanya memerlukan faktor mediasi agar dapat berjalan secara optimal (Stefan *et al.*, 2024). Salah satu faktor yang banyak dikaji adalah inovasi karena inovasi dapat terlihat dari cara manajemen pengetahuan yang efektif yang memungkinkan guru saling berbagi pengalaman mengajar dan strategi pengelolaan kelas. Ketika pengetahuan tersebut kemudian didokumentasikan melalui *forum* guru dan *lesson study*, seluruh sekolah dapat memanfaatkan praktik terbaik tanpa perlu mengulang proses *trial and error*, sehingga secara langsung meningkatkan efisiensi operasional sekolah, kualitas pengajaran, serta prestasi.

Selain itu, individu dengan tingkat motivasi yang tinggi cenderung lebih produktif, kreatif, dan berkontribusi secara optimal dalam pencapaian tujuan organisasi, sejalan dengan pendapat Sharma dalam "*Work Motivation in Organizations*." Peran inovasi dan motivasi menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut menjadi mekanisme penting yang menghubungkan praktik manajemen pengetahuan dengan peningkatan kinerja organisasional secara lebih efektif. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya inkonsistensi hasil yang perlu dicermati. Temuan terdahulu menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasional melalui inovasi sebagai variabel mediasi (Berraies *et al.*, 2021). Sementara itu, penelitian terdahulu justru tidak menemukan dampak yang signifikan (Stefan *et al.*, 2024; Zia *et al.*, 2024). Inkonsistensi tersebut diduga dipengaruhi oleh perbedaan konteks organisasi serta variabel mediasi yang digunakan.

Lebih lanjut, kajian empiris pada sektor pendidikan dasar masih sangat terbatas, sehingga terdapat celah penelitian yang perlu diisi melalui studi yang kontekstual dan komprehensif. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian peran ganda inovasi dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi secara simultan dalam konteks sekolah dasar negeri di kawasan semiurban Indonesia, yang menjadi fokus penelitian dan belum banyak dikaji sebelumnya. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional serta menguji peran inovasi dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Kalasan. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi berbasis bukti bagi para pemangku kepentingan pendidikan dalam merancang strategi peningkatan kinerja sekolah yang berkelanjutan serta memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan di tingkat sekolah dasar.

LITERATURE REVIEW

Knowledge-Based View Theory

Teori *Knowledge-Based View* (KBV) muncul sebagai evolusi dari perspektif *Resource-Based View* (RBV), yang awalnya lebih berfokus pada aset organisasi dan kini bergeser ke penekanan pada modal intelektual yang dimiliki oleh entitas (Cuthbertson & Furseth, 2022;

Kraus *et al.*, 2022). Oleh karena itu, perspektif KBV berakar pada teori RBV dan menunjukkan bahwa pengetahuan merupakan salah satu sumber daya (Rangkuti & Nurmiati, 2022). Selain itu, teori KBV menempatkan pengetahuan sebagai elemen yang paling esensial dan strategis dalam suatu organisasi (Maulana *et al.*, 2022). Pengetahuan ini dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya material lainnya, mendorong peningkatan kinerja secara keseluruhan, dan bahkan memperkuat kemampuan entitas untuk menghasilkan inovasi baru (Islamy *et al.*, 2021). Dari penjelasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa KBV adalah teori yang memandang pengetahuan sebagai sumber daya strategis yang paling penting dan vital bagi suatu organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Kinerja Organisasional

Istilah kinerja merujuk pada aktivitas kerja tertentu yang merupakan tahap realisasi dari hasil kerja seorang individu (Qalati *et al.*, 2022). Kinerja merupakan aktivitas langsung individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang dituntut oleh pekerjaannya (Demir *et al.*, 2023). Kinerja organisasional menunjukkan tingkat pencapaian yang diperoleh setelah menerapkan serangkaian praktik dan mencerminkan produktivitas seluruh anggota dan tim dalam sebuah organisasi (Nguyen *et al.*, 2023). Hasil ini menunjukkan sejauh mana organisasi telah mencapai tujuan atau memenuhi tugas tertentu. Secara khusus, kinerja organisasi diperhitungkan oleh para pemangku kepentingan (Adiguzel & Cakir, 2022).

Inovasi

Inovasi adalah proses mengubah ide baru menjadi produk, layanan, atau cara kerja baru yang berhasil diterapkan oleh suatu entitas (Hadi & Yusuf, 2022). Inovasi ini terbagi menjadi dua jenis, yaitu inovasi eksploitatif yang merupakan perbaikan kecil dari sesuatu yang sudah ada dengan risiko rendah, dan inovasi eksploratif yang merupakan penciptaan hal yang benar-benar baru dengan risiko lebih tinggi namun berpotensi memberi keuntungan jangka panjang (Berraies *et al.*, 2021). Inovasi kerja merupakan aktivitas yang berkaitan dengan pengembangan, promosi, dan implementasi inovasi yang bermanfaat pada tingkat organisasi apa pun (Afsar & Umrani, 2019).

Motivasi

Motivasi individu dapat disimpulkan sebagai sekumpulan kekuatan pendorong dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk berkinerja dan terlibat dalam aktivitas inovasi, yang tercermin dari keinginan untuk menghadapi tantangan, ketertarikan untuk mencari hal baru, orientasi pada pembelajaran, dan kepuasan diri (Dewi *et al.*, 2025). Motivasi ini dapat bersumber dari dalam diri individu (minat pribadi terhadap tujuan yang menantang) maupun dari luar (penghargaan dan pengakuan) dan menjadi titik awal yang mendorong individu untuk menunjukkan perilaku inovatif hingga akhirnya menghasilkan kinerja inovasi (Fatmaningrum & Jazuli, 2025; Haliza & Handayani, 2026; Jiang *et al.*, 2023).

Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan merupakan proses yang berkaitan dengan pengembangan, penyimpanan, pemulihan, dan penyebaran informasi serta keahlian dalam suatu organisasi untuk mendukung dan meningkatkan keunggulan (Azzahrawaani & Ikrimah, 2024; Meher & Misra, 2021). Manajemen pengetahuan secara umum merupakan upaya memanfaatkan dua tingkat kecerdasan, yaitu pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit, untuk memajukan perbaikan individu maupun organisasi serta mencapai tujuan organisasi (Sudibjo *et al.*, 2022). Tujuan strategis manajemen pengetahuan adalah mengelola aset pengetahuan organisasi untuk membantu mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja. Nonaka & Takeuchi dalam *"The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation"* membedakan dua jenis pengetahuan: pengetahuan eksplisit (informasi yang tercatat dalam data, dokumen, atau prosedur) dan pengetahuan tacit (pengetahuan yang tertanam dalam pengalaman pribadi dan intuisi).

METHODS

Metode penelitian ini menggunakan desain *ex-post facto* dengan pendekatan kuantitatif dan dimensi waktu bersifat cross-sectional. Metode *ex-post facto* dipilih karena peneliti tidak melakukan intervensi terhadap kondisi di lapangan, melainkan menganalisis hubungan sebab-akibat antarvariabel setelah peristiwa terjadi secara alamiah. Pendekatan *cross-sectional* digunakan dalam penelitian karena data dikumpulkan dalam rentang waktu tertentu dengan tujuan tertentu. Penelitian ini melibatkan seluruh sumber daya manusia pada lima Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Kalasan yang memiliki dua rombongan belajar per kelas, yaitu SD Negeri Kalasan 1, Kalasan Baru, Purwomartani, Sidorejo, dan Tamanan 1 dengan total populasi sebanyak 82 orang yang terdiri atas kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh atau sensus, di mana seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian, sehingga memenuhi syarat minimum analisis PLS-SEM yang mensyaratkan minimal 30 responden.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran angket tertutup secara langsung kepada responden dengan mengunjungi masing-masing sekolah, sehingga peneliti dapat mengawasi proses pengisian dan memberikan penjelasan apabila terdapat pertanyaan yang kurang dipahami. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert 1–5 yang mencakup empat variabel penelitian yaitu manajemen pengetahuan (X1) dengan indikator *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* Nonaka & Takeuchi dalam *"The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation"*, inovasi (Z1) dengan indikator adopsi ide/metode baru, perbaikan proses, pengembangan produk/jasa pendidikan, dan peningkatan kualitas layanan (Damanpour, 1991), motivasi (Z2) dengan indikator peningkatan kualitas diri, rasa tanggung jawab, dan inspirasi dari tujuan menantang Deci & Ryan dalam *"Autonomy and Need Satisfaction in Close Relationships: Relationships Motivation Theory,"* serta kinerja organisasional (Y) dengan indikator efektivitas, efisiensi, adaptabilitas, dan stakeholder Hoy & Miskel dalam *"Educational Administration: Theory, Research, and Practice (9th Ed.)."* Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

RESULTS AND DISCUSSION

Uji Deskriptif Karakteristik Responden

Uji deskriptif karakteristik responden bertujuan untuk menjelaskan karakteristik responden dalam bentuk nilai frekuensi dan persentase. Pada penelitian ini terdapat 82 responden dari lima SD negeri di wilayah Kalasan, dengan komposisi 70,7% perempuan dan 29,3% laki-laki, yang mencerminkan realitas dominasi tenaga pendidik perempuan di tingkat SD. Responden tersebar relatif merata di lima sekolah, dengan SDN Sidorejo memberikan kontribusi terbesar (24,4%), diikuti oleh SDN Kalasan Baru (22%), SDN Purwomartani dan SDN Tamanan 1 (masing-masing 18,3%), serta SDN Kalasan 1 (17,1%). Dari segi pengalaman kerja, mayoritas responden berada pada masa kerja 6-10 tahun (31,7%) dan 1-5 tahun (24,4%), menunjukkan komposisi yang ideal antara guru berpengalaman matang dan guru muda yang adaptif terhadap inovasi.

Hasil Pengujian *Outer (Measurement)* Model

Uji Validitas *Convergent*

Uji Validitas *Convergent* mengukur seberapa kuat setiap indikator mewakili konstruk yang dimaksud sebagai berikut:

Tabel 2. *Outer Loadings*

Konstruk	Indikator	<i>Outer Loadings</i>	AVE	Keterangan
Manajemen Pengetahuan (X1)	X.01	0.625	0,525	Valid
	X.02	0.739		Valid
	X.05	0.696		Valid
	X.06	0.804		Valid
	X.07	0.738		Valid
	X.08	0.733		Valid
Kinerja Organisasional (Y)	Y.01	0.688	0,582	Valid
	Y.02	0.724		Valid
	Y.03	0.813		Valid
	Y.04	0.817		Valid
Inovasi (Z1)	Z1.01	0.709	0,596	Valid
	Z1.02	0.699		Valid
	Z1.03	0.862		Valid
	Z1.04	0.805		Valid
Motivasi (Z2)	Z2.01	0.783	0,676	Valid
	Z2.02	0.809		Valid
	Z2.03	0.873		Valid

Sumber: Penelitian 2025

Berdasarkan **Tabel 2**, sebagian besar indikator memiliki *outer loadings* di atas 0,7, menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat dikatakan valid dan mewakili konstruk yang dimaksud.

Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan memastikan bahwa indikator dalam satu konstruk tidak memiliki makna atau pengukuran yang sama dengan indikator dalam konstruk lain sebagai berikut:

Tabel 3. Uji Validitas Diskriminant

	Inovasi	Kinerja Organisasi	Manajemen Pengetahuan	Motivasi
X.01	0.435	0.478	0.625	0.441
X.02	0.408	0.469	0.739	0.465
X.05	0.475	0.544	0.696	0.259
X.06	0.494	0.537	0.804	0.381
X.07	0.325	0.463	0.738	0.317
X.08	0.393	0.558	0.733	0.298
Y.01	0.433	0.688	0.537	0.307
Y.02	0.488	0.724	0.514	0.426
Y.03	0.512	0.813	0.577	0.421
Y.04	0.644	0.817	0.524	0.348
Z1.01	0.709	0.409	0.398	0.581
Z1.02	0.699	0.491	0.364	0.496
Z1.03	0.862	0.600	0.559	0.609
Z1.04	0.805	0.592	0.471	0.417
Z2.01	0.470	0.306	0.261	0.783
Z2.02	0.496	0.425	0.300	0.809
Z2.03	0.656	0.453	0.583	0.873

Sumber: Penelitian 2025

Berdasarkan **Tabel 3** sebelumnya menunjukkan semua variabel mempunyai nilai faktor loading di atas 0,5 sehingga dari hasil tersebut sehingga disimpulkan bahwa seluruh variabel dikatakan valid

Analisis Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator pada suatu konstruk dapat memberikan hasil pada pengukuran yang konsisten sebagai berikut:

Tabel 4. Uji Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Minimal	Keterangan
Manajemen Pengetahuan (X1)	0.817	0.868	0.70	Reliabel
Kinerja Organisasi (Y)	0.758	0.854	0.70	Reliabel
Inovasi (Z1)	0.772	0.854	0.70	Reliabel
Motivasi (Z2)	0.771	0.862	0.70	Reliabel

Sumber: Penelitian 2025

Berdasarkan **Tabel 4**, nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0.70 menunjukkan bahwa konstruk dalam studi ini memiliki konsistensi.

Model Struktural (*Inner Model*)

Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sebagai berikut.

Tabel 5. Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel Dependen	R- square	R-square Adjusted	Kategori
Kinerja Organisasi	0,610	0,595	Sedang
Inovasi	0,346	0,338	Lemah
Motivasi	0,251	0,242	Lemah

Sumber: Penelitian 2025

Tabel 5 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 61,0% varians kinerja organisasi ($R^2 = 0,610$), yang tergolong dalam kategori sedang. Sementara itu, variabel Inovasi dan Motivasi masing-masing memiliki R^2 sebesar 0,346 dan 0,251, sehingga menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan menjelaskan 34,6% varians Inovasi dan 25,1% varians Motivasi. Hasil ini mengindikasikan bahwa model memiliki kekuatan prediksi yang memadai, khususnya untuk variabel Kinerja Organisasi.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis antara variabel eksogen (X), variabel mediasi (Z1 dan Z2), dan variabel endogen (Y) menunjukkan hasil pada **Tabel 6** sebagai berikut.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis Langsung dan Tidak Langsung

Hubungan	Koefisien	t-statistik	p-value	Keputusan
Manajemen Pengetahuan > Kinerja Organisasi	0.501	5.050	< 0.000	H1 Diterima
Manajemen Pengetahuan > Inovasi	0.588	7,964	< 0.000	H2 Diterima
Manajemen Pengetahuan > Motivasi	0,501	7,378	< 0,000	H3 Diterima
Inovasi> Kinerja Organisasi	0.437	3,704	< 0.000	H4 Diterima
Motivasi> Kinerja Organisasi	-0,037	0,358	>0.720	H5 Ditolak
Manajemen Pengetahuan> Inovasi> Kinerja Organisasi	0.257	3.387	0.001	H6 Diterima
Manajemen Pengetahuan> Motivasi> Kinerja Organisasi	-0.019	0.347	0.729	H7 Ditolak

Sumber: Penelitian 2025

Berdasarkan **Tabel 6**, empat dari lima hipotesis pengaruh langsung terbukti signifikan. Berikut hasil uji pengaruh langsung dalam penelitian ini:

1. Pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,466. Nilai t hitung sebesar 5,050 > t tabel sebesar 1,96, dan nilai p-value sebesar 0,000 < 0,05, sehingga H1 diterima, yang artinya manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

2. Dengan nilai koefisien 0,588, nilai t sebesar 7,964 > nilai t tabel sebesar 1,96, dan nilai P sebesar 0,000 < 0,05, hipotesis bahwa manajemen pengetahuan memiliki dampak positif terhadap inovasi diterima.
3. Pengaruh manajemen pengetahuan terhadap motivasi: terdapat nilai koefisien sebesar 0,501; kemudian nilai t hitung sebesar 7,378 > t tabel sebesar 1,96; dan nilai p-value sebesar 0,000 < 0,05, sehingga H3 diterima, yang artinya manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap motivasi.
4. Pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,437. Nilai t hitung sebesar 3,704 > t tabel sebesar 1,96, dan nilai p-value sebesar 0,000 < 0,05, sehingga H4 diterima, yang artinya inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.
5. Pengaruh motivasi terhadap kinerja organisasi memiliki nilai koefisien sebesar -0,037. Nilai t hitung sebesar 0,358 < t tabel sebesar 1,96 dan nilai p-value sebesar 0,720 > 0,05, sehingga H5 ditolak, yang artinya motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Kemudian, berdasarkan **Tabel 6**, satu dari dua hipotesis pengaruh tidak langsung terbukti signifikan. Berikut hasil uji pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini:

1. Pengaruh manajemen pengetahuan melalui inovasi terhadap kinerja organisasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,257. Nilai t hitung sebesar 3,387 > t tabel sebesar 1,96, dan nilai p-value sebesar 0,001 < 0,05, sehingga H6 diterima, yang artinya inovasi memediasi pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi.
2. Pengaruh manajemen pengetahuan melalui motivasi terhadap kinerja organisasi memiliki nilai koefisien sebesar -0,019. Kemudian, nilai t hitung sebesar 0,347 < t tabel sebesar 1,96 dan nilai P value sebesar 0,729 > 0,05, sehingga H7 ditolak, yang artinya motivasi tidak memediasi pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi.

Discussion

Manajemen Pengetahuan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Organisasi

Hasil analisis membuktikan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasional di SD Negeri Kapanewon Kalasan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menemukan kontribusi signifikan manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasional (Sahibzada et al., 2023). Secara teoritis, hasil ini memperkuat pandangan Nonaka & Takeuchi dalam "*The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*," mengenai konversi pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit sebagai penggerak peningkatan kapabilitas organisasi. Lingkungan sekolah yang relatif kecil memudahkan interaksi intensif antarguru dalam berbagi pengalaman dan praktik terbaik. Kondisi ini mendukung terciptanya aliran pengetahuan yang lebih efektif melalui dokumentasi SOP, modul pembelajaran, dan forum pelatihan. Demikian, manajemen pengetahuan menjadi fondasi penting yang memungkinkan sekolah mengoptimalkan pengalaman dan keahlian SDM secara sistematis. Temuan ini turut memperkuat perspektif *Knowledge-Based View* (KBV) yang memandang pengetahuan sebagai sumber daya strategis utama bagi organisasi (Maulana et al., 2022).

Manajemen Pengetahuan Berpengaruh Positif Terhadap Inovasi

Hasil analisis membuktikan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi di SD Negeri Kapanewon Kalasan. Temuan ini sejalan dengan temuan terdahulu yang menekankan bahwa inovasi tidak dapat tercipta tanpa dasar pengetahuan yang terpadu (Damanpour, 1991; Rehman & Iqbal, 2020). Skala sekolah yang relatif kecil membuat lingkungan kerja lebih fleksibel dan kolaboratif, sehingga mempercepat proses pengambilan keputusan. Manajemen pengetahuan mendorong pengembangan ide baru sekaligus memfasilitasi penerapan metode pengajaran yang kreatif dan adaptif. Ketika guru saling berbagi pengalaman dan praktik terbaik melalui kolaborasi dan dokumentasi, tercipta lingkungan yang subur bagi lahirnya inovasi. Pengetahuan yang dikelola dengan baik memungkinkan sekolah mengombinasikannya menjadi solusi inovatif yang dapat meningkatkan daya saing. Hasil ini konsisten dengan asumsi dasar *Knowledge-Based View* (KBV) bahwa pengetahuan merupakan fondasi utama bagi kapabilitas organisasi untuk berinovasi (Maulana et al., 2022).

Manajemen Pengetahuan Berpengaruh Positif terhadap Motivasi

Hasil analisis membuktikan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi tenaga pendidik di SD Negeri Kapanewon Kalasan. Temuan ini mendukung teori Deci & Ryan dalam "*Autonomy and Need Satisfaction in Close Relationships: Relationships Motivation Theory*" yang menyatakan bahwa pengetahuan dan kesempatan untuk pengembangan diri merupakan pendorong utama motivasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan meningkatkan motivasi melalui kompetensi dan kepercayaan diri (Stefan et al., 2024). Investasi dalam program pelatihan guru, platform berbagi pengetahuan, dan budaya belajar organisasi terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi. Ketika guru memperoleh akses terhadap pelatihan dan forum berbagi pengetahuan, mereka merasa lebih dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang. Kondisi ini pada akhirnya meningkatkan motivasi intrinsik guru untuk bekerja lebih efisien dan berkontribusi pada kemajuan sekolah. Temuan ini memperluas relevansi KBV, yang menempatkan pengetahuan bukan hanya sebagai aset strategis, tetapi juga sebagai sumber daya untuk menumbuhkan modal manusia (Maulana et al., 2022).

Inovasi Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Organisasional

Hasil analisis membuktikan bahwa inovasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasional di SD Negeri Kapanewon Kalasan. Temuan ini sejalan dengan temuan terdahulu yang menyatakan bahwa struktur organisasi yang lebih rapi cenderung lebih inovatif (Damanpour, 1991). Hasil ini didukung oleh temuan terdahulu yang menempatkan inovasi sebagai faktor strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi (Rehman & Iqbal, 2020). Ketika sekolah mengadopsi metode pembelajaran berbasis teknologi dan memperbaiki tata kelola, mutu hasil belajar murid turut meningkat. Inovasi memungkinkan sekolah beradaptasi dengan tuntutan perkembangan zaman dan mengatasi permasalahan secara kreatif. Nilai tambah yang dihasilkan dari inovasi membedakan sekolah dari

kompetitor dan memperkuat pencapaian tujuan organisasi. Hasil ini konsisten dengan KBV yang memandang inovasi sebagai wujud nyata pemanfaatan pengetahuan organisasi .

Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Organisasional

Hasil analisis membuktikan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasional di SD Negeri Kapanewon Kalasan. Temuan ini sejalan dengan temuan terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi tidak selalu berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi (Adiguzel & Cakir, 2022). Kondisi ini dapat terjadi ketika terdapat hambatan struktural dan sistemik yang menghalangi guru dalam menerjemahkan motivasi menjadi tindakan yang produktif. Meskipun motivasi guru tinggi, keterbatasan fasilitas pembelajaran dan teknologi pendukung dapat menghambat pencapaian kinerja yang optimal (Stumbrienė et al., 2024). Anggaran operasional yang terbatas turut menjadi faktor yang membatasi dampak motivasi terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi individu bukan satu-satunya penentu kinerja organisasi di lingkungan sekolah. Dalam perspektif KBV, hasil ini menunjukkan bahwa motivasi saja tidak cukup untuk mengonversi pengetahuan menjadi kinerja tanpa dukungan sumber daya dan sistem organisasi yang memadai.

Manajemen Pengetahuan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Inovasi

Hasil analisis membuktikan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasional melalui inovasi sebagai variabel mediasi. Temuan ini menunjukkan bahwa inovasi memperkuat praktik manajemen pengetahuan sehingga meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kepuasan para pemangku kepentingan sekolah. Hasil ini sesuai dengan penelitian Joen dalam "*Kinerja Guru, Pendekatan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru*" yang menemukan peran inovasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi. Manajemen pengetahuan yang efektif memungkinkan guru saling berbagi pengalaman mengajar dan strategi pengelolaan kelas (Gholami et al., 2013). Ketika pengetahuan ini didokumentasikan melalui forum guru dan *lesson study*, seluruh sekolah dapat memanfaatkan praktik terbaik tanpa harus mengulang proses trial and error. Hal ini secara langsung meningkatkan efisiensi operasional sekolah serta kualitas pengajaran dan prestasi murid. Temuan ini memperkuat KBV yang menjelaskan inovasi sebagai mekanisme untuk mengonversi pengetahuan menjadi kinerja organisasi.

Manajemen Pengetahuan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Organisasional Dimediasi Motivasi

Hasil analisis membuktikan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasional tanpa dimediasi oleh motivasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Joen dalam "*Kinerja Guru, Pendekatan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru*" yang menemukan pengaruh langsung manajemen

pengetahuan terhadap kinerja tanpa melalui motivasi. Kondisi ini terjadi karena adanya faktor struktural dan sistemik yang memengaruhi kinerja secara langsung, terlepas dari tingkat motivasi individu. Kinerja organisasional sekolah sangat ditentukan oleh kebijakan, standar operasional prosedur, dan sistem manajemen yang sudah mapan. Ketersediaan sumber daya dan koordinasi antarunit kerja turut berperan penting dalam menentukan hasil organisasi. Perbaikan sistem dokumentasi dan standarisasi praktik terbaik dapat langsung meningkatkan kinerja tanpa harus melalui peningkatan motivasi terlebih dahulu. Dari sudut pandang KBV, hasil ini mengindikasikan bahwa pengetahuan dapat secara langsung meningkatkan kinerja organisasional melalui optimalisasi sumber daya dan sistem organisasi (Islamy *et al.*, 2021).

CONCLUSION

Manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, inovasi, dan motivasi. Inovasi terbukti memediasi hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja organisasional secara signifikan, sedangkan motivasi tidak terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja organisasional maupun sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan organisasi pendidikan dasar lebih ditentukan oleh sistem dan struktur organisasi yang efektif daripada oleh dorongan motivasi individu. Nilai R^2 sebesar 61,0% menunjukkan bahwa masih terdapat variabel lain di luar model yang berpotensi memengaruhi kinerja organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, secara praktis disarankan agar Dinas Pendidikan dan kepala sekolah memperkuat sistem manajemen pengetahuan melalui komunitas belajar profesional, platform digital untuk berbagi praktik terbaik, serta menciptakan ekosistem inovasi dengan memberikan insentif bagi guru yang mengembangkan metode pembelajaran inovatif. Kepala sekolah juga perlu menggeser fokus dari peningkatan motivasi individual menuju penguatan sistem koordinasi dan kepemimpinan transformasional yang mampu mengintegrasikan upaya individual ke dalam tujuan organisasional yang lebih besar. Secara teoritis, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel seperti budaya organisasi, komitmen organisasi, atau kepemimpinan transformasional guna menghasilkan model yang lebih komprehensif dalam menjelaskan kinerja organisasional di lingkungan pendidikan dasar.

AUTHOR'S NOTE

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian serta publikasi artikel ini. Seluruh data yang digunakan serta isi artikel merupakan hasil karya orisinal dan telah bebas dari unsur plagiarisme.

REFERENCES

Adiguzel, Z., & Sonmez Cakir, F. (2022). Examining the effects of strategic orientation and motivation on performance and innovation in the production sector of automobile spare parts. *European Journal of Management Studies*, 27(2), 131-153.

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity, and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.
- Azzahrawaani, Z., & Ikrimah, A. L. M. (2024). Implementation of knowledge management tools in libraries: a systematic literature review. *Indonesian Journal of Librarianship*, 5(2), 111-124.
- Berraies, S., Hamza, K. A., & Chtioui, R. (2021). Distributed leadership and exploratory and exploitative innovations: Mediating roles of *tacit* and explicit knowledge sharing and organizational trust. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1287-1318.
- Borghini, S. (2005). Organizational creativity: Breaking equilibrium and order to innovate. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 19-33.
- Cuthbertson, R. W., & Furseth, P. I. (2022). Digital services and competitive advantage: Strengthening the links between RBV, KBV, and innovation. *Journal of Business Research*, 152, 168-176.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Demir, A., Kiziloglu, M., Budur, T., & Heshmati, A. (2022). Elaborating on the links between declarative knowledge, procedural knowledge, and employee performance. *SN Business and Economics*, 3(1), 1-30.
- Dewi, I. S., Aslamiah, A., & Metroyadi, M. (2025). The influence of instructional leadership, work climate, and work motivation on teachers' performance. *Curricula: Journal of Curriculum Development*, 4(2), 1471-1486.
- Fatmaningrum, U., & Jazuli, A. (2025). Augmented reality mathematics media for enhancing critical thinking and motivation in elementary students. *Curricula: Journal of Curriculum Development*, 4(1), 765-780.
- Gholami, M. H., Asli, M. N., Nazari-Shirkouhi, S., & Noruzy, A. (2013). Investigating the influence of knowledge management practices on organizational performance: An empirical study. *Acta Polytechnica Hungarica*, 10(2), 205-216.
- Hadi, M. N., & Yusuf, W. F. (2022). Inovasi pendidikan agama Islam. *Jurnal Mu'allim*, 4(1), 53-66.
- Haliza, S., & Handayani, T. (2026). Impact of the creative economy on students' motivation to learn. *Curricula: Journal of Curriculum Development*, 5(1), 437-450.
- Islamy, F. J., Andriani, R., & Nurjaman, R. (2021). Knowledge based view: Pengaruh knowledge management terhadap kinerja perguruan tinggi pada masa pandemi COVID-19. *Jurnal Idaarah*, 5(2), 188-203.
- Jiang, S., Wang, J., Zhang, R., & Liu, O. (2023). Innovation climate for individual motivation and innovation performance: Is innovative behavior a missing link?. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4), 1-10.
- Kraus, P., Stokes, P., Tarba, S. Y., Rodgers, P., Dekel-Dachs, O., Britzelmaier, B., & Moore, N. (2022). The ambidextrous interaction of RBV-KBV and regional social capital and their impact on SME management. *Journal of Business Research*, 142(1), 762-774.
- Maulana, R., Murniningsih, R., & Prasetya, W. A. (2022). The influence of financial literacy, financial inclusion, and fintech toward business sustainability in SMES. *Procuratic: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(4), 440-452.

- Meher, J. R., & Mishra, R. K. (2022). Evaluation of perceived benefits and employee satisfaction through knowledge management practices. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 71(1/2), 86-102.
- Nguyen, N. T. (2023). Knowledge management in higher education in Vietnam: Insights from higher education leaders—an exploratory study. *Journal of Information & Knowledge Management*, 22(3), 1-19.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), 1-10.
- Rangkuti, N. A., & Nurmiati, E. (2022). Analisis penerapan knowledge management system (KMS) pada PT. Humala Giat Mandiri. *Jurnal Teknologi Informasi dan Komunikasi*, 13(1), 29-32.
- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1731-1758.
- Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, K. F., Shah, S. A., & Sahibzada, H. F. (2023). Refuelling knowledge management processes towards organisational performance: Mediating role of creative organisational learning. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(1), 1-13.
- Sinaga, S. P., Maulina, E., Tresna, P. W., Sukoco, I., Purnomo, M., & Kostini, N. (2020). Knowledge management and employee performance: A systematic literature review. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 101(5), 150-159.
- Stefan, S. C., Popa, Ş. C., & Dobrin, C. O. (2024). The influence of knowledge management on innovation and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(1), 1-18.
- Stumbrienė, D., Jevsikova, T., & Kontvainė, V. (2024). Key factors influencing teachers' motivation to transfer technology-enabled educational innovation. *Education and Information Technologies*, 29(2), 1697-1731.
- Sudibjo, N., Aulia, S., & Harsanti, H. R. (2022). Empowering personal knowledge management among teachers in Indonesia: A multi-faceted approach using SEM. *Sage Open*, 12(1).
- Yudhoyono, A. Y., Sukoco, B. M., & Maharani, I. A. K. (2025). Bridging the gap: Indonesia's research trajectory and national development through a scientometric analysis using SciVal. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(1), 1-19.
- Zhang, J., Zia, U., Shehzad, M. U., & Sherani, N. (2024). Tacit knowledge management process, product innovation and organizational performance: Exploring the role of affective trust and task efficiency. *Business Process Management Journal, Ahead-of-Print*, 31(1), 267-297.
- Zia, U., Zhang, J., & Alam, S. (2024). Role of tacit knowledge management process and innovation capability for stimulating organizational performance: Empirical analysis, PLS-SEM approach. *Kybernetes*, 53(1), 1-24.