

## PERAN MEDIASI STRATEGY EXECUTION PADA PENGARUH INTELLECTUAL CAPITAL TERHADAP ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Putri Nabilah\*, Bambang Tjahjadi, Aisyah Nurul Izzah

\*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, (031) 5033642, (031) 5026288,  
[info@feb.unair.ac.id](mailto:info@feb.unair.ac.id)

### ABSTRACT

*This study investigates the effect of intellectual capital on organizational performance and the role of strategy execution in the influence of intellectual capital on organizational performance. This study uses a quantitative approach with Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to test the research hypothesis. A total of 158 senior high schools in East Java participated as data research samples by filling out online and offline questionnaires. The study results show that intellectual capital has a direct positive effect on organizational performance. Furthermore, research proves that intellectual capital has a positive effect on strategy execution, and strategy execution has a positive effect on organizational performance. Thus, this study empirically proves that strategy execution partially mediates the influence of intellectual capital on organizational performance.*

**Keywords:** Intellectual capital, Strategy execution, Organizational Performance, Senior High School, Education for sustainability.

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational performance* dan menginvestigasi peran *strategy execution* pada pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational performance*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan *Partial Least Square – Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) untuk menguji hipotesis penelitian. Sebanyak 158 SMA di Jawa Timur berpartisipasi sebagai sampel data penelitian melalui pengisian kuesioner secara *online* atau *offline*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif secara langsung terhadap *organizational performance*. Selanjutnya penelitian membuktikan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif terhadap *strategy execution* dan *strategy execution* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*. Dengan demikian, penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa *strategy execution* memediasi parsial pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational performance*.

**Kata kunci:** Intellectual capital, Strategy execution, Organizational Performance, Sekolah Menengah Atas, Education for sustainability.

### PENDAHULUAN

*Sustainable Development Goals* (SDGs) merupakan suatu komitmen global dan nasional yang berfokus pada pembangunan berkelanjutan dalam upaya menyejahterakan masyarakat dan secara spesifik terdiri dari 17

tujuan (UN, 2015). Pendidikan berkualitas (*quality education*) merupakan SDGs ke 4 yang bertujuan meningkatkan kualitas pendidikan pada tingkat pendidikan dasar, menengah, dan pendidikan tinggi (UN, 2015). Oleh karena itu, *organizational performance* penyelenggara pendidikan menjadi syarat penting dalam

mendukung keberhasilan program SDGs (Arruda Filho, 2017; Kementrian PPN, 2021; Parkes et al., 2020; Weybrecht, 2022). *Organizational performance* tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor termasuk *intellectual capital* dan keberhasilan *strategy execution* (Chatterji, 2022; Currie et al., 2022; Oketch et al., 2021; Tjahjadi et al., 2022).

Penelitian ini menggunakan *Resource Based View* (RBV) sebagai teori yang membahas mengenai kombinasi sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki organisasi mampu meningkatkan nilai organisasi sehingga meraih *competitive advantage* dan kinerja yang berkelanjutan (Barney, 2000; Hart, 1995; Wernerfelt, 1984). Menurut teori RBV, sumber daya internal yang dimiliki organisasi harus memiliki karakteristik langka, bernilai, tidak bisa ditiru, dan tidak bisa digantikan untuk bisa mencapai *competitive advantage* (Bontis, 1998; Penrose, 2009; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Apabila dikelola secara efektif, sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki setiap organisasi akan mampu meningkatkan kinerja secara signifikan (Ginesti et al., 2018; Tjahjadi et al., 2022). *Intellectual capital* dan kapabilitas melakukan *strategy execution* secara efektif merupakan sumber daya organisasi yang berdampak positif terhadap kinerja yang berkelanjutan.

*Intellectual capital* - yakni *human capital*, *structural capital*, dan *relational capital* - berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Studi sebelumnya menunjukkan temuan yang berbeda. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *intellectual capital* mempengaruhi *organizational performance* (Chatterji, 2022; Cisneros, 2018; de Matos Pedro et al., 2022; Tjahjadi et al., 2019). Di sisi lain, beberapa penelitian menemukan bahwa *intellectual capital* tidak mempengaruhi *organizational performance* secara langsung (Kweh et al., 2022; Pigola et al., 2022; Probahudono, 2022; Ting et al., 2022). Dengan adanya kesenjangan penelitian terdahulu, penelitian ini dilaksanakan dengan menambahkan variabel mediasi *strategy execution*. Penambahan *strategy execution* dikarenakan beberapa alasan yaitu : (1) adanya penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *intellectual capital* pada *strategy execution* (Oketch et al., 2021; Ramaseshan, 2013; Rofiaty, 2019) dan (2) hasil penelitian

sebelumnya mengenai pengaruh *strategy execution* terhadap *organizational performance* (Ali, 2018; Andrews, 2017; Kombate, 2022). Dengan demikian penelitian ini berargumentasi bahwa *intellectual capital* tidak berpengaruh langsung terhadap *organizational performance* melainkan secara tidak langsung, yaitu melalui *strategy execution* yang efektif.

*Strategy execution* merupakan salah satu konsep yang penting dalam menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan, pelanggan, dan warga sekitar (Kaplan, 2004; Muro, 2021; Oketch et al., 2021). *Strategy formulation* dan *strategy execution* merupakan dua konstruksi yang saling terkait meskipun berbeda, dan keberhasilan organisasi bergantung pada *strategy formulation* yang baik dan *strategy execution* yang tepat (de Oliveira, 2019; Tawse, 2021). Dengan *strategy execution* yang tepat, maka akan menyebabkan meningkatnya *organizational performance* dan tercapainya tujuan serta misi dari organisasi.

Penelitian ini mengembangkan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational performance* (Oketch et al., 2021; Rofiaty, 2019). Keterbaruan penelitian ini sebagai berikut: (1) Penelitian ini merupakan penelitian pertama yang menggunakan variabel mediasi *strategy execution* dalam menginvestigasi pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational performance*; (2) Bila penelitian Rofiaty (2019) melihat bagaimana *knowledge management* berdampak pada *organizational performance* dengan *strategy implementation* sebagai mediasi, penelitian ini meneliti *intellectual capital* pada *organizational performance* dengan *strategy execution* sebagai mediasi (3) Bila Oketch et al (2021) menggunakan *top management team characteristics* sebagai variabel independen maka penelitian ini menggunakan *intellectual capital* (4) Bila penelitian terdahulu berfokus pada perusahaan manufaktur atau UMKM penelitian ini menggunakan *research setting* institusi Sekolah Menengah Atas di Provinsi Jawa Timur.

Salah satu institusi pendidikan penting di Indonesia yaitu Sekolah Menengah Atas (SMA). Di tahun 2021 terdapat sejumlah 13.865 sekolah dan 4,8 juta peserta didik Sekolah Menengah Atas atau setara dengan 6% dari jumlah total sekolah dan 10,56% total

peserta didik di Indonesia (BPS, 2021; Kemendikbudristek, 2022). Penelitian atas Sekolah Menengah Atas (SMA) di Jawa Timur penting dilakukan dikarenakan: (1) Sekolah SMA di Jawa Timur mengalami peningkatan sejak tahun 2016 hingga 2021 dari 1.491 menjadi 1.521 sekolah (BPS, 2021); (2) Jumlah sekolah SMA di Jawa Timur menempati urutan kedua terbanyak di Indonesia mencakup 11% dari total jumlah sekolah nasional (Kemendikbudristek, 2022). Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berfokus pada Sekolah Menengah Atas di Jawa Timur.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui secara empirik: (1) bagaimana *intellectual capital* yang terdiri dari *human*, *relation*, dan *structural* memengaruhi *organizational performance*; (2) bagaimana *intellectual capital* berpengaruh pada *strategy execution*; (3) bagaimana *strategy execution* memengaruhi *organizational performance*; dan (4) peran mediasi *strategy execution* pada pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational performance*. Secara teoritis dan praktis, penelitian ini memberikan kontribusi yaitu mendukung teori RBV dengan menyediakan bukti empiris tentang pengaruh *intellectual capital* pada kinerja organisasi. Selain itu, penelitian ini memberikan informasi strategis tambahan kepada pemangku kepentingan pendidikan di SMA, termasuk dinas pendidikan, kepala sekolah, guru, dan karyawan, tentang pentingnya mengelola *intellectual capital* dan *strategy execution* untuk meningkatkan kinerja organisasi.

## LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Resource Based View

*Resource Based View* (RBV) memiliki peranan penting sebagai dasar pemikiran dalam penelitian ini. Teori ini menjelaskan bagaimana sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh sebuah organisasi dapat berkontribusi pada keberhasilan dalam mencapai *competitive advantage* bagi organisasi (Barney, 2000; Davis & DeWitt, 2021; Hart, 1995; Penrose, 2009; Wernerfelt, 1984). RBV teori memuat ciri-ciri sumber daya yang dapat mendukung keunggulan bersaing adalah bernilai, langka, sulit untuk ditiru, dan tidak mudah tergantikan

(Bontis, 1998; Penrose, 2009; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Dalam penelitian ini, *intellectual capital* dan *strategy execution* berperan sebagai sumber daya organisasi sekolah yang unik, bernilai, langka, sulit untuk ditiru, dan tidak mudah tergantikan untuk mencapai *competitive advantage* bagi organisasi SMA.

#### 2.1.2 Intellectual Capital

Semua aset non-fisit, baik moneter maupun non-moneter, dianggap sebagai *intellectual capital* organisasi. *Intellectual capital* merupakan aset penting yang dimiliki oleh organisasi dan meliputi semua aset non-moneter dan non-fisik. *Intellectual capital* terdiri dari berbagai macam jenis meliputi pengetahuan karyawan, keahlian dan kreativitas, kepercayaan pelanggan, brand, informasi, sistem, prosedur, dan lain lain (Chatterji, 2022; de Matos Pedro et al., 2022; Hudson, 1993). Dalam penelitian ini, *intellectual capital* dikelompokkan menjadi *human capital*, *structural capital*, dan *relational capital*. Penelitian ini membagi *intellectual capital* menjadi tiga kategori: *structural capital*, *relational capital*, dan *human capital*.

#### 2.1.3 Strategy Execution

*Strategy execution* merupakan suatu disiplin proses atau serangkaian aktifitas logis yang memungkinkan organisasi membuat dan menjalankan strategi (Hrebiniak, 2013). *Strategy execution* berperan penting bagi jalannya sebuah organisasi. Dengan meningkatnya persaingan dalam pasar, tantangan yang dihadapi organisasi adalah bagaimana merancang strategi untuk dapat bersaing serta menerapkan strategi yang cepat dan efektif (Kaplan, 2004). Ketika organisasi mampu menerapkan strategi yang tidak diterapkan oleh pesaingnya dan organisasi lain tidak dapat meniru strategi tersebut, maka organisasi tersebut dapat memiliki dan dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

#### 2.1.4 Organizational Performance

*Organizational performance* adalah representasi pencapaian aktual dari tujuan dan sasaran organisasi, hal ini terkait dengan pencapaian visi dan misi (Bititci et al., 2016; Duygulu et al., 2016). Dengan menggunakan

model pengukuran *Balanced Scorecard*, kinerja organisasi dapat diukur untuk organisasi *profit-oriented* dan *non-profit* (Kaplan, 2004). *Balanced Scorecard* merupakan ukuran kinerja yang terdiri atas empat perspektif: (1) *Fiduciary perspective*; (2) *Customer perspective*; (3) *Internal perspective*; (4) *Learning and growth perspective* (Kaplan, 2004). Pada akhirnya tujuan utama dari organisasi *non-profit* adalah kinerja dalam mencapai misi dari organisasi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasarkan pada temuan penelitian sebelumnya yang membahas dampak sumber daya intelektual terhadap kinerja organisasi (Cisneros, 2018; Kweh et al., 2022; Pigola et al., 2022; Tjahjadi et al., 2019). Cisneros & Hernandez-Perlines (2018) melakukan penelitian tentang bagaimana keempat *intellectual capital*—yang terdiri dari sumber daya manusia, organisasi, teknologi, dan hubungan—berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan *knowledge management* sebagai mediasi. Penelitian mereka menunjukkan bahwa keempatnya memiliki efek positif pada kinerja organisasi. Sementara itu penelitian Kweh et al. (2022) mengenai pengaruh *intellectual capital* pada kinerja perusahaan, *structural capital* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *corporate profitability*. Dengan ini menghasilkan kesimpulan, penelitian tentang pengaruh *intellectual capital* terhadap kinerja organisasi masih bervariasi.

Beberapa penelitian terdahulu juga menguji pengaruh *intellectual capital* terhadap *strategy execution* (Oketch et al., 2021; Ramaseshan, 2013; Rofiaty, 2019). Hasil penelitian Rofiaty (2019) mengungkapkan bahwa *knowledge management* merupakan salah satu *intellectual capital* yang pengaruh positif terhadap kemampuan perusahaan mengimplementasikan strateginya. Hasil penelitian Ramaseshan et al., (2013) menunjukkan adanya pengaruh positif antara peran *marketing manager* sebagai *human capital* dalam formulasi strategi dengan dukungan *innovative culture* sebagai *structural capital* terhadap *strategy execution*. Para peneliti terdahulu juga telah menginvestigasi pengaruh *strategy execution* terhadap *organizational performance* (Andrews, 2017;

Ho et al., 2014; Kombate, 2022). Andrews et al. (2017) menunjukkan bahwa *strategy execution* yang logis, rasional, dan berkelanjutan memiliki pengaruh positif pada *organizational performance*.

## 2.3 Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1 Pengaruh *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Performance*

*Intellectual capital*, menurut teori RBV, adalah kumpulan aset tidak berwujud yang memberikan organisasi keunggulan kompetitif yang membedakannya dari organisasi lain. Dengan mengintegrasikan kompetensi karyawan, budaya dan struktur organisasi, serta hubungan baik antar pemangku kepentingan organisasi dapat meningkatkan *organizational performance* secara keseluruhan dan berkelanjutan (Chatterji, 2022; Mahaputra, 2021; Tjahjadi et al., 2019). Penelitian yang dilakukan oleh Tjahjadi et al. (2019) terhadap 182 manajer perguruan tinggi di Indonesia menunjukkan bahwa *performance management system* dan sumber daya intelektual memiliki korelasi positif dengan kinerja organisasi. Dalam konteks penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi sekolah menengah atas (SMA) di Jawa Timur berkorelasi positif dengan *intellectual capital*. Dengan demikian dapat diusulkan hipotesis pertama berikut:

**H1:** *Intellectual capital* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*.

### 2.3.2 Pengaruh *Intellectual Capital* terhadap *Strategy Execution*

Untuk bisa menjalankan strategi dengan efektif dan efisien, tentu dibutuhkan kemampuan, pengalaman, sistem, dan komunikasi yang baik dari sisi internal maupun eksternal perusahaan (Oketch et al., 2021; Ramaseshan, 2013; Rofiaty, 2019). Penelitian Oketch et al. (2021) terhadap 232 *top management team* (TMT) di 23 badan regulator independen di Kenya menunjukkan bahwa *human capital* dalam bentuk *TMT characteristic* memiliki pengaruh positif terhadap *strategy execution*. Hal ini memperkuat argumentasi bahwa semakin tinggi tingkat *intellectual capital* yang dimiliki organisasi maka semakin tinggi pula efektivitas *strategy execution* pada sekolah menengah atas (SMA) di Jawa Timur. Dengan demikian dapat diusulkan hipotesis kedua sebagai berikut:

**H2:** *Intellectual capital* berpengaruh positif terhadap *strategy execution*.

### 2.3.3 Pengaruh *Strategy Execution* terhadap *Organizational Performance*

*Strategy execution* terdiri dari sekumpulan aktivitas yang perlu untuk dilakukan organisasi dalam mengaktualisasikan strategi (de Oliveira, 2019). Beberapa aktivitas tersebut diantaranya termasuk proses pembagian tanggung jawab, sumberdaya, kontrol dan evaluasi. Tanpa adanya *strategy execution* yang efektif dan tepat sasaran, organisasi tentu akan kesulitan dalam meningkatkan kinerjanya (Andrews, 2017; Kombate, 2022). Penelitian Kombate & Kouadio (2022) terhadap 212 administrator pada 8 kementerian di Togo menunjukkan bahwa tanpa adanya *strategy management implementation (SMI)* dan upaya manajemen tingkat menengah dalam proses implementasi berdampak negatif pada *organizational performance*. Hal ini memperkuat argumentasi bahwa semakin baik tingkat *strategy execution* di organisasi, maka semakin tinggi pula *organizational performance* sekolah menengah atas (SMA) di Jawa Timur. Dengan demikian dapat diusulkan hipotesis ketiga sebagai berikut:

**H3:** *Strategy execution* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*

### 2.3.4 Peran Mediasi *Strategy Execution* pada Pengaruh *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Performance*

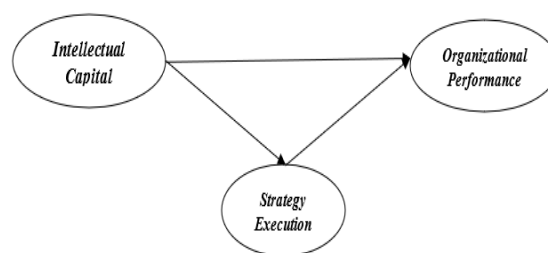
Berdasarkan hasil kajian yang telah dipaparkan sebelumnya, terdapat kesenjangan hasil penelitian terdahulu. Terdapat penelitian yang menunjukkan hasil positif (Chatterji, 2022; Cisneros, 2018; de Matos Pedro et al., 2022; Tjahjadi et al., 2019), dan ada yang menunjukkan hasil negatif (Kweh et al., 2022; Pigola et al., 2022; Probohudono, 2022; Ting et al., 2022). Untuk menjelaskan inkonsistensi tersebut, penelitian ini memberikan kebaruan dengan menambahkan variabel mediasi yaitu *strategy execution*. Dalam upaya peningkatan kinerja, organisasi membutuhkan tidak hanya kecakapan karyawan, sistem, dan hubungan baik secara internal dan eksternal, tetapi juga perlu untuk memiliki strategi yang diimplementasikan secara efektif dan efisien. Dapat disimpulkan bahwa, sekolah yang memiliki *intellectual capital* yang tinggi akan

meningkatkan efektifitas *strategy execution*, dan selanjutnya *strategy execution* akan meningkatkan *organizational performance*. Berdasarkan hasil pembahasan tersebut, dapat diajukan hipotesis ke empat sebagai berikut:

**H4:** *Strategy execution* memediasi pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational performance*.

## 2.4 Kerangka Konseptual Penelitian

Sesuai dengan pembahasan sebelumnya, penelitian ini menganalisis pengaruh *intellectual capital* sebagai variabel independen terhadap *organizational performance* sebagai variabel dependen dengan *strategy execution* sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, hubungan variabel dapat disusun dengan kerangka konseptual penelitian di Gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1  
Kerangka Konseptual Penelitian

## METODE DAN PENGUKURAN

### 3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Penelitian ini berfokus untuk menginvestigasi peran mediasi *strategy execution* pada pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational performance*.

### 3.2 Pengumpulan Data

#### 3.2.1 Sumber Data, Populasi, dan Sampel

Sumber data penelitian ini diambil dari dua sumber yaitu primer dan sekunder. Data primer didapatkan melalui kuesioner yang disebarkan pada SMA - SMA di Jawa Timur, sedangkan data sekunder didapatkan melalui *official website* Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur (Kemendikbudristek, 2022). Penelitian ini memiliki populasi yang terdiri dari jumlah total 1.486 sekolah di Jawa Timur, yang terdiri dari 1.070 SMA negeri dan 416 SMA swasta

(Kemendikbudristek, 2022). Penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh dengan menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel (López-Belmonte et al., 2022). Adapun langkah-langkah dalam pengumpulan data sampel yaitu: (1) Pengumpulan data dari SMA se-Jawa Timur secara *online* melalui *website* (<https://dapo.kemdikbud.go.id/>), data yang diambil meliputi nomor telepon, dan *email*; (2) Pengurusan dokumen surat rekomendasi dari fakultas dan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur; (3) Pengiriman kuesioner melalui korespondensi Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) di tiap Kabupaten/Kota di Jawa Timur, dan berbagai jalur media sosial seperti *whatsapp*, *email*, dan telepon sekolah. Penelitian ini berhasil mendapatkan total 158 responden yang mengisi kuesioner secara lengkap. Menurut Roscoe (1975) dan Ur Rehman (2022), sampel dengan ukuran 30-500 layak untuk diolah dalam penelitian jenis apapun.

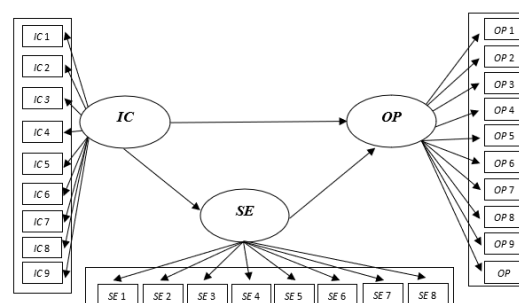
### 3.2.2 Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner. Karena itu, diperlukan pengumpulan data media sosial tiap sekolah di Jawa Timur dan pernyataan yang ada di kuesioner harus diuji reabilitas dan validitasnya dalam *pilot test*. *Pilot test* tersebut dilakukan pada 36 responden dengan menggunakan aplikasi *statistical product and service solutions* (SPSS) untuk uji reabilitas menggunakan metode *Cronbach's alpha* dan uji validitas menggunakan metode *Pearson's correlation*. Hasil uji *pilot test* menampilkan angka *Cronbach's alpha* untuk *strategy execution* sebesar 0,949, *intellectual capital* sebesar 0,939, dan *organizational performance* sebesar 0,941 dapat disimpulkan bahwa kuesioner tersebut *reliable* karena memiliki nilai *Cronbach's alpha* diatas 0,6 (López-Belmonte et al., 2022). Hasil pengujian menggunakan metode *Pearson's correlation* di Lampiran B menunjukkan bahwa pernyataan

yang terdapat di kuesioner *strategy execution*, *intellectual capital*, dan *organizational performance* dinyatakan *valid* karena memiliki *r value* > *r table*. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa hasil uji *pilot test* pada kuesioner menunjukkan hasil *reliable* dan *valid*.

### 3.3 Model Penelitian

Sehubungan dengan penjelasan sebelumnya, penelitian ini menggunakan variabel independen yaitu *intellectual capital*, variabel dependen yaitu *organizational performance*, dan variabel mediasi yaitu *strategy execution*. Relasi antar variabel dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1  
Model Penelitian

### 3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

#### 3.4.1 Intellectual Capital

*Intellectual capital* atau modal intelektual merupakan integrasi aset tidak terlihat yang berperan penting dalam peningkatan kinerja organisasi. Modal intelektual dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga jenis, yaitu *human capital*, *structural capital*, dan *relational capital*. Dalam penelitian ini, *Intellectual capital* diukur menggunakan 9 instrumen pernyataan yang diadaptasi dan dikembangkan dari penelitian Bontis (1998) serta dimodifikasi sesuai kondisi dan keadaan organisasi sekolah SMA di Jawa Timur. Instrumen pernyataan tersebut terdapat di Tabel 3.1 di bawah ini.

Tabel 3.1. Indikator *Intellectual Capital*

| Indikator | Pernyataan                                                        |
|-----------|-------------------------------------------------------------------|
| IC 1      | Pencapaian tingkat kompetensi sumber daya ideal.                  |
| IC 2      | Pelaksanaan program pelatihan guru dan tenaga pendidikan.         |
| IC 3      | Pembangunan kerjasama antara siswa, guru, dan tenaga pendidikan.  |
| IC 4      | Penjalinan kerjasama dengan pihak eksternal.                      |
| IC 5      | Peningkatan kualitas sekolah menjadi pilihan siswa dan orang tua. |

|      |                                                                                      |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| IC 6 | Penyelenggaraan pertemuan berkala dengan siswa, orang tua, dan pemangku kepentingan. |
| IC 7 | Penyediaan sosial media dalam akses informasi sekolah.                               |
| IC 8 | Penyusunan sistem dan prosedur untuk peningkatan inovasi dan kreativitas.            |
| IC 9 | Penciptaan suasana nyaman untuk mendukung proses belajar mengajar.                   |

### 3.4.2 Strategy Execution

*Strategy execution* dapat didefinisikan sebagai serangkaian proses logis dan berkelanjutan dalam upaya mengimplementasikan strategi untuk mencapai tujuan tertentu. Pada penelitian ini, pengukuran variabel *strategy execution*

menggunakan 8 pernyataan yang diadaptasi dan dikembangkan dari penelitian de Oliveira et al. (2019) dengan beberapa penyesuaian sesuai konteks keadaan organisasi sekolah SMA di Indonesia. Instrumen pernyataan tersebut ditunjukkan di Tabel 3.2 di bawah ini.

Tabel 3. 2. Indikator *Strategy Execution*

| Indikator | Pernyataan                                                                          |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| SE 1      | Keterampilan tenaga pendidik dalam mendukung operasional sekolah.                   |
| SE 2      | Pemahaman tenaga pendidik dalam strategi dan tanggung jawab di sekolah.             |
| SE 3      | Motivasi dan komitmen tenaga pendidik dalam melaksanakan rencana strategis sekolah. |
| SE 4      | Penghargaan kepada tenaga pendidik dalam mencapai kinerja terbaik.                  |
| SE 5      | Ketepatan alokasi anggaran sesuai rencana strategis sekolah.                        |
| SE 6      | Adanya mekanisme mengukur dan memonitor kemajuan rencana sekolah.                   |
| SE 7      | Adanya upaya memotivasi dan mengembangkan potensi siswa                             |
| SE 8      | Keterbukaan dalam menerima masukan dari pemangku kepentingan.                       |

### 3.4.3 Organizational Performance

*Organizational performance* dapat diukur melalui model pengukuran *Balanced Scorecard*, yang terdiri dari perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam

pengukuran *organizational performance*, digunakan 10 pernyataan yang diadaptasi dan dimodifikasi dari Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) No. 6 tahun 2018 (Permendikbud, 2018). Instrumen pernyataan tersebut dapat dilihat di Tabel 3.3.

Tabel 3. 3. Indikator *Organizational Performance*

| Indikator | Pernyataan                                                                                                               |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OP 1      | Kondisi keuangan sekolah dalam tiga tahun terakhir.                                                                      |
| OP 2      | Reputasi sekolah pada tiga tahun terakhir dalam pandangan <i>stakeholder</i> .                                           |
| OP 3      | Kepercayaan orang tua siswa pada sekolah dalam tiga tahun terakhir.                                                      |
| OP 4      | Kinerja proses pelaksanaan, perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian dalam program sekolah di tiga tahun terakhir. |
| OP 5      | Peningkatan inovasi dalam proses belajar mengajar tiga tahun terakhir.                                                   |
| OP 6      | Kualitas proses tata kelola sekolah dalam tiga tahun terakhir.                                                           |
| OP 7      | Ketersediaan sistem manajemen kinerja dalam tiga tahun terakhir untuk akuntabilitas sekolah.                             |
| OP 8      | Tersedianya sumber daya manusia berkompotensi tinggi dalam pelayanan sekolah tiga tahun terakhir                         |
| OP 9      | Pengembangan teknologi informasi dan komunikasi di tiga tahun terakhir.                                                  |
| OP 10     | Adanya budaya organisasi sekolah yang kuat di tiga tahun terakhir.                                                       |

Pengukuran masing-masing variabel dilakukan dengan menggunakan skala Likert, yaitu 1 (sangat tidak setuju); 2 (tidak setuju); 3 (agak setuju); 4 (setuju); dan 5 (sangat setuju).

## 3.5 Teknik Analisis Data

### 3.5.1 Statistik Deskriptif

Pada penelitian ini, statistik deskriptif ditunjukkan melalui pengolahan data nilai standar deviasi dan rata – rata (*mean*). Hasil pengolahan data tersebut akan menyajikan penjelasan dan ringkasan dari data yang telah dikumpulkan dari responden kuesioner.

### 3.5.2 Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

Penelitian ini menggunakan aplikasi WarpPLS 7.0 dalam mengolah serta menganalisis data. Aplikasi ini digunakan karena memungkinkan dalam perhitungan relasi non-linear antarvariabel dan melakukan koreksi koefisiensi jalur pada hubungan tersebut (Singjai et al., 2018). Dua langkah dalam menganalisis model PLS-SEM yaitu: (1) melakukan analisis model pengukuran (*measurement model analysis*); dan (2) melakukan analisis model struktural (*structural model analysis*).

#### 3.5.2.1 Measurement Model Analysis

Pada *measurement model analysis*, semua item data digunakan dalam pengukuran berdasarkan tiga kriteria pengujian yaitu sebagai berikut:

- (1) Reliabilitas Konsistensi Internal  
Instrumen pengukuran yang dijadikan acuan pada reliabilitas konsistensi internal yaitu *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Apabila *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* memiliki nilai lebih dari 0,7 maka dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian adalah *reliable* (Rofiaty, 2019; Sholihin & Ratmono, 2021).
- (2) Validitas Konvergen (*Convergen Validity*)  
Hasil pengukuran *convergent validity* bergantung pada nilai *factor loading*. Apabila nilai *factor loading* lebih tinggi dari 0,6 maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran memenuhi *convergent validity*. Pada penelitian ini digunakan pula *average variance extracted (AVE)*, yang apabila nilainya di atas 0,5 maka dapat disimpulkan memenuhi *convergent validity* (Sholihin & Ratmono, 2021; Tjahjadi et al., 2019).
- (3) Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)  
*Discriminant validity* diukur dengan dua metode yaitu *cross-loadings* dan *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT). Pendekatan pertama untuk menilai validitas diskriminan yaitu menggunakan *cross-loading*. Variabel laten dikatakan memenuhi uji ini apabila *outer loading* yang terkait dengan konstruk lebih besar daripada *cross-loadingnya*/ korelasinya dengan konstruk lain. Pendekatan

selanjutnya untuk menilai validitas diskriminan yaitu menggunakan metode HTMT. Untuk bisa memenuhi uji ini, nilai HTMT harus dibawah 0,9 (Henseler et al., 2015; Laguir et al., 2022).

#### 3.5.2.2 Structural Model Analysis

Pengukuran ini dilakukan dengan cara menganalisis keterkaitan antara sebab dan akibat dari tiap variabel laten atau konstruk. *Structural model analysis* terdiri dari dua langkah utama yaitu menilai pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung (Sholihin et al., 2011). Dalam tahap pertama yaitu pengujian hipotesis, dilakukan pengujian langsung dengan menilai pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational performance* (H1). Penilaian kedua yaitu penilaian tidak langsung dengan menguji pengaruh *intellectual capital* terhadap *strategy execution* (H2), *strategy execution* terhadap *organizational performance* (H3), dan peran mediasi *strategy execution* pada pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational performance* (H4).

Penelitian ini mengacu pada pengujian peran mediasi seperti yang dilakukan oleh Wang et al. (2022) yang menyatakan bahwa: (1) jika koefisien  $\beta$  pada pengaruh langsung signifikan, namun pengaruh tidak langsung ternyata tidak signifikan, maka mediasi tidak didukung. Hal yang sama juga terjadi jika pengaruh langsung dan tidak langsung keduanya tidak signifikan; (2) jika koefisien  $\beta$  pada pengaruh langsung dan tidak langsung keduanya signifikan dan mempunyai arah yang sama, maka disebut mediasi complementer (*complementary mediation*), apabila mempunyai arah tidak sama, maka disebut mediasi kompetitif (*competitive mediation*). Dua konsep mediasi tersebut dapat disebut sebagai *partial mediation* (Baron & Kenny, 1986); (3) jika koefisien  $\beta$  pada pengaruh langsung tidak signifikan, namun pada pengaruh tidak langsung signifikan, maka disebut sebagai *indirect-only mediation* atau *full mediation* (Baron & Kenny, 1986).

### 3.5.3 Common Method Bias

Metode pengukuran menggunakan PLS-SEM saja tidak cukup untuk dijadikan satu satunya dasar dalam analisis hasil penelitian, karena terdapat beberapa kekurangan atau *common method bias* dalam metode pengukurannya

(Kock, 2015). Untuk dapat memastikan bahwa penelitian terbebas dari CMB, digunakan dua prosedur yaitu *ex ante* dan *ex post* (Alves, 2021). Berdasarkan penelitian Chang et al. (2020) *ex ante* didefinisikan sebagai metode yang dapat mengurangi dampak CMB dengan prosedur kontrol. *Ex post* merupakan prosedur untuk menguji tingkat keberadaan CMB dalam penelitian melalui metode *full collinearity test* (Kock, 2015). Hasil pengolahan data dapat disimpulkan tidak bias jika nilai *full collinearity VIFs* dalam *full collinearity test* tidak lebih dari 5 (Huang et al., 2022; Kline, 1998).

## HASIL

### 4.1 Gambaran Umum

Hasil pengumpulan data melalui kuesioner menunjukkan 158 responden telah mengisi jawaban secara lengkap dan sesuai kriteria. Responden tersebut terdiri dari perwakilan guru atau kepala sekolah SMA di seluruh Jawa Timur dengan jumlah kota/kabupaten sebanyak 28 dari total 37 kota/kabupaten yang ada di Jawa Timur. Karakteristik responden yang telah terkumpul dapat dilihat di Tabel 4.1.

Tabel 4. 1. Karakteristik Responden

| Data Klasifikasi             | Sub-Klasifikasi | Frekuensi  |             |
|------------------------------|-----------------|------------|-------------|
|                              |                 | Absolut    | Persentase  |
| Status                       | Negeri          | 25         | 16%         |
|                              | Swasta          | 133        | 84%         |
|                              | <b>Total</b>    | <b>158</b> | <b>100%</b> |
| Jabatan                      | Kepala Sekolah  | 113        | 72%         |
|                              | Guru            | 45         | 28%         |
|                              | <b>Total</b>    | <b>158</b> | <b>100%</b> |
| Lama Bekerja<br>Pada Sekolah | <5 tahun        | 33         | 21%         |
|                              | 5-10 tahun      | 48         | 30%         |
|                              | 11-15 tahun     | 36         | 23%         |
|                              | >15 tahun       | 41         | 26%         |
|                              | <b>Total</b>    | <b>158</b> | <b>100%</b> |

Sumber: Olah Data Penelitian, 2022

### 4.2 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini melibatkan perhitungan standar deviasi dan *mean*. Sebelum dilakukan perhitungan, perlu diketahui interval kelas dengan tujuan mengklasifikasikan seluruh jawaban responden.

$$\text{Interval Kelas} = \frac{(\text{Kelas Tertinggi} - \text{Kelas Terendah})}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval Kelas} = \frac{(5-1)}{5} = 0,8$$

Dari perhitungan dapat diketahui interval kelas memiliki nilai 0,8. Dari nilai ini dapat dibuat 5 kategori jawaban responden. Kategori tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4. 2. Kategori Responden

| Interval               | Kategori            |
|------------------------|---------------------|
| $1,00 < \alpha < 1,80$ | Sangat Tidak Setuju |
| $1,80 < \alpha < 2,60$ | Tidak Setuju        |
| $2,60 < \alpha < 3,40$ | Agak Setuju         |
| $3,40 < \alpha < 4,20$ | Setuju              |
| $4,20 < \alpha < 5,00$ | Sangat Setuju       |

Sumber: Olah Data Penelitian, 2022

Setelah mengetahui interval kelas dan kategorinya, tahap selanjutnya yaitu mengkategorikan hasil statistik deskriptif perhitungan standar deviasi dan rata-rata (*mean*) sesuai dengan kelas kategori pada

tabel. Hasil pengkategorian statistik deskriptif indikator dapat dilihat pada Tabel 4.3 dan hasil akumulasi statistik deskripsi variabel dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4. 3. Statistik Deskriptif Indikator

| Variabel Laten                           | Mean  | Standar Deviasi |
|------------------------------------------|-------|-----------------|
| <b><i>Intellectual Capital</i></b>       |       |                 |
| IC 1                                     | 3.506 | 0.747           |
| IC 2                                     | 3.873 | 0.626           |
| IC 3                                     | 4.063 | 0.615           |
| IC 4                                     | 3.911 | 0.632           |
| IC 5                                     | 3.766 | 0.688           |
| IC 6                                     | 3.987 | 0.648           |
| IC 7                                     | 3.899 | 0.742           |
| IC 8                                     | 3.842 | 0.691           |
| IC 9                                     | 3.975 | 0.648           |
| <b><i>Strategy Execution</i></b>         |       |                 |
| SE 1                                     | 3.943 | 0.621           |
| SE 2                                     | 3.943 | 0.621           |
| SE 3                                     | 3.962 | 0.563           |
| SE 4                                     | 3.861 | 0.718           |
| SE 5                                     | 3.994 | 0.623           |
| SE 6                                     | 3.924 | 0.644           |
| SE 7                                     | 4.057 | 0.641           |
| SE 8                                     | 4.089 | 0.601           |
| <b><i>Organizational Performance</i></b> |       |                 |
| OP 1                                     | 3.747 | 0.790           |
| OP 2                                     | 3.981 | 0.633           |
| OP 3                                     | 3.930 | 0.688           |
| OP 4                                     | 3.899 | 0.640           |
| OP 5                                     | 3.943 | 0.610           |
| OP 6                                     | 3.937 | 0.645           |
| OP 7                                     | 3.848 | 0.669           |
| OP 8                                     | 3.873 | 0.646           |
| OP 9                                     | 3.905 | 0.694           |
| OP 10                                    | 3.918 | 0.648           |

Sumber: Olah Data Penulis, 2022

Tabel 4. 4. Statistik Deskriptif Variabel

| Variabel                          | Mean  | Standar Deviasi | Kategori |
|-----------------------------------|-------|-----------------|----------|
| <i>Intellectual Capital</i>       | 3.869 | 0.671           | Setuju   |
| <i>Strategy Execution</i>         | 3.972 | 0.629           | Setuju   |
| <i>Organizational Performance</i> | 3.898 | 0.666           | Setuju   |

Sumber: Olah Data Penulis, 2022

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa semua variabel berada pada kategori “Setuju”. Dari hasil ini dapat ditarik kesimpulan bahwa responden memiliki kepedulian terhadap pentingnya *intellectual capital* dan *strategy execution* diterapkan oleh sekolah SMA di Jawa Timur untuk mencapai *organizational performance* yang diharapkan.

#### 4.3 Measurement Model Analysis

Pada *measurement model analysis*, dilakukan pengujian reliabilitas konsistensi internal, *convergent validity*, dan *discriminant validity*. Pada penilaian *convergent validity*, *factor loading* perlu menunjukkan nilai >0,6 agar bisa

dikatakan *valid* (Hair Jr et al., 2020). Setelah melakukan pengujian pada iterasi pertama, *factor loading* menunjukkan hasil di atas 0,6. Selanjutnya dilakukan pengujian *convergent validity* dengan metode *average variance extracted (AVE)*. Agar variabel laten bisa dikatakan *valid* dan menjelaskan lebih dari separuh indikator – indikatornya, maka nilai AVE harus >0,5 (Hair Jr et al., 2020). Variabel laten dalam penelitian ini seperti yang ditunjukkan di Tabel 4.5 seluruhnya menunjukkan nilai diatas 0,5. Dengan ini dapat disimpulkan, seluruh persyaratan pengujian *convergent validity* yaitu *factor loading* >0,6 dan AVE >0,5 telah dipenuhi.

Tahapan berikutnya yaitu pengujian reliabilitas konsistensi internal dengan mengadaptasi pendekatan *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Agar variabel laten bisa dikatakan *reliable*, *output* dari dua pendekatan tersebut harus  $>0,7$  (Hair Jr et al., 2020; Sholihin & Ratmono, 2021). Hasil pengujian seperti yang bisa dilihat di Tabel 4.5 menunjukkan hasil nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* diatas 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh persyaratan pengujian reliabilitas konsistensi internal telah terpenuhi, dan variabel laten bisa dikatakan *reliable*.

Pengujian terakhir menggunakan pendekatan *discriminant validity*. Pengujian ini

dilakukan untuk menentukan apakah tiap variabel laten mengukur indikator yang berbeda dan tidak diwakilkan dengan variabel laten lainnya. Pengujian ini menggunakan pendekatan *cross-loading* dan *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT). Tabel 4.6 menunjukkan hasil pengujian ini. Berdasarkan pengujian *cross-loading* yang telah dilakukan, dapat dilihat pada Lampiran E bahwa *factor loading* yang didapat dari indikator variabel laten lebih besar daripada variabel lainnya secara horizontal. Berdasarkan pengujian HTMT yang telah dilakukan, rasio menunjukkan hasil kurang dari 0,9 yang berarti uji *discriminant validity* dapat diterima (Henseler et al., 2015; Laguir et al., 2022).

Tabel 4. 5. Uji Reliabilitas Konsistensi Internal &amp; Convergent Validity

| Variabel Laten                                                                | Factor Loading | P-Value |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------|
| <b>Intellectual Capital</b>                                                   |                |         |
| <b>(Composite Reliability = 0,944; Cronbach's Alpha = 0,933; AVE = 0,652)</b> |                |         |
| IC 1                                                                          | 0.762          | <0.001  |
| IC 2                                                                          | 0.778          | <0.001  |
| IC 3                                                                          | 0.821          | <0.001  |
| IC 4                                                                          | 0.812          | <0.001  |
| IC 5                                                                          | 0.784          | <0.001  |
| IC 6                                                                          | 0.782          | <0.001  |
| IC 7                                                                          | 0.813          | <0.001  |
| IC 8                                                                          | 0.872          | <0.001  |
| IC 9                                                                          | 0.839          | <0.001  |
| <b>Strategy Execution</b>                                                     |                |         |
| <b>(Composite Reliability = 0,95; Cronbach's Alpha = 0,94; AVE = 0,703)</b>   |                |         |
| SE 1                                                                          | 0.867          | <0.001  |
| SE 2                                                                          | 0.835          | <0.001  |
| SE 3                                                                          | 0.871          | <0.001  |
| SE 4                                                                          | 0.785          | <0.001  |
| SE 5                                                                          | 0.849          | <0.001  |
| SE 6                                                                          | 0.85           | <0.001  |
| SE 7                                                                          | 0.833          | <0.001  |
| SE 8                                                                          | 0.815          | <0.001  |
| <b>Organizational Performance</b>                                             |                |         |
| <b>(Composite Reliability = 0,954; Cronbach's Alpha = 0,945; AVE = 0,673)</b> |                |         |
| OP 1                                                                          | 0.728          | <0,001  |
| OP 2                                                                          | 0.845          | <0,001  |
| OP 3                                                                          | 0.801          | <0,001  |
| OP 4                                                                          | 0.875          | <0,001  |
| OP 5                                                                          | 0.861          | <0,001  |
| OP 6                                                                          | 0.877          | <0,001  |
| OP 7                                                                          | 0.821          | <0,001  |
| OP 8                                                                          | 0.817          | <0,001  |
| OP 9                                                                          | 0.728          | <0,001  |
| OP 10                                                                         | 0.835          | <0,001  |

Sumber: Olah Data Penelitian, 2022

Tabel 4. 6 Uji *Discriminant Validity HTMT Ratios*

|                             | IC    | OP    | SE |
|-----------------------------|-------|-------|----|
| <b>Intellectual Capital</b> |       |       |    |
| <b>Organizational</b>       | 0.892 |       |    |
| <b>Performance</b>          |       |       |    |
| <b>Strategy Execution</b>   | 0.889 | 0.897 |    |

Sumber: Olah Data Penelitian, 2022

#### 4.4 Predictive Relevance of The Model

Pengujian ini bertujuan untuk menilai hipotesis yang diajukan untuk mengetahui sejauh apa nilai diolah dan parameter yang digunakannya. *Predictive relevance* menggunakan dua jenis penilaian yaitu *cross-validated redundancy* ( $Q^2$ ) dan *R-Square* ( $R^2$ ). Model penelitian yang baik dan lulus uji *predictive relevance* memiliki nilai  $Q^2$  lebih dari 0, dan  $R^2 > 0,26$ . Pada Tabel 4.7 terlihat bahwa nilai  $R^2$  *strategy execution* sebesar 0,693 hal ini mengungkapkan bahwa 69,3% *strategy execution* dijelaskan oleh variabel eksogen (*intellectual capital*). Lebih lanjut lagi, 78,7% *organizational performance* dijelaskan oleh konstruksi eksogen. Sedangkan untuk nilai  $Q^2$  dari konstruk *strategy execution* dan *organizational performance* yaitu 0,697 dan 0,786. Hal ini membuktikan bahwa, model penelitian ini dapat dikatakan masuk kategori substantial, karena semua persyaratan pengujian dapat tercukupi.

#### 4.5 Structural Model Analysis

Terdapat dua tahapan dalam pengujian ini, tahapan langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*) (Baron & Kenny, 1986; Sholihin & Ratmono, 2021). Dalam tahap langsung dilakukan pengujian *intellectual capital* terhadap *organizational performance*. Tabel 4.7 Panel A menunjukkan hasil pengujian pengaruh langsung. *Intellectual capital* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance* (koefisien  $\beta = 0,84$ ;  $p\text{-value} < 0,01$ ;  $R^2 = 0,71$ ). Dengan dasar nilai tersebut, maka hipotesis H1 yang berargumen bahwa

*intellectual capital* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational performance* dapat didukung.

Setelah menguji pengaruh langsung, dilakukan pengujian tahap kedua yaitu pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Tabel 4.7 pada panel B menunjukkan hasil dari pengujian tersebut dengan menyertakan variabel mediasi *strategy execution* pada model penelitian. Dapat dilihat pada tabel, *intellectual capital* berpengaruh positif signifikan terhadap *strategy execution* (koefisien  $\beta = 0,83$ ;  $p\text{-value} < 0,01$ ;  $R^2 = 0,69$ ). Kemudian, untuk pengaruh *strategy execution* terhadap *organizational performance* juga menunjukkan pengaruh positif signifikan (koefisien  $\beta = 0,49$ ;  $p\text{-value} < 0,01$ ;  $R^2 = 0,79$ ). Berdasarkan kajian Sholihin & Ratmono (2021) untuk bisa memenuhi efek mediasi, maka hasil pengujian tahap pertama dan kedua harus signifikan. Dengan ini, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H2 dan H3 didukung.

Apabila diperhatikan, pada hasil pengujian pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational performance* terdapat penurunan pada koefisien  $\beta$  dari 0,84 menjadi 0,44 karena dipengaruhi oleh variabel mediasi, namun tetap menunjukkan bahwa hasil positif signifikan. Dengan ini, dapat disimpulkan bahwa *strategy execution* memediasi sebagian (*partial mediation*) secara komplementer yang berarti memiliki arah yang sama yaitu positif. Dengan kesimpulan ini, maka hipotesis H4 yang menyatakan bahwa *strategy execution* memediasi pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational performance* dapat didukung.

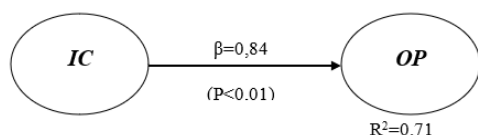
Tabel 4. 7. Hasil PLS-SEM (Path Coefficient dan  $R^2$ )

| Panel A Pengaruh Langsung (Sebelum Mediasi) |                                       |                                       |
|---------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Variabel                                    | Path to<br>Organizational Performance |                                       |
| Intellectual Capital                        | $\beta = 0,841^{***}$ ; $R^2 = 0,708$ |                                       |
| Panel B Model Keseluruhan                   |                                       |                                       |
| Variabel                                    | Path to<br>Strategy Execution         | Path to<br>Organizational Performance |

|                      |                       |                       |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Intellectual Capital | $\beta = 0,833^{***}$ | $\beta = 0,437^{**}$  |
| Strategy Execution   |                       | $\beta = 0,493^{***}$ |
| $R^2$                | 0,693                 | 0,787                 |

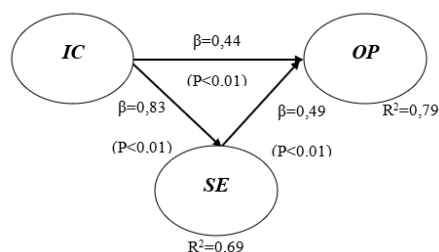
Sumber: Olah Data Penelitian, 2022

Keterangan: \*\*\* $p < 0,01$   
\*\* $p < 0,05$   
\* $p < 0,1$



Gambar 4. 1

Hasil Pengujian Langsung IC - OP



Gambar 4. 2

Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

#### 4.6 Uji Common Method Bias (CMB)

Pengujian ini dilakukan berkaitan dengan instrumen penelitian yang digunakan yaitu kuesioner. Kuesioner memiliki potensi CMB yang menyebabkan korelasi tampak lebih tinggi dari seharusnya. Berdasarkan penelitian Alves et al.(2021) terdapat dua prosedur untuk menilai CMB yaitu *ex ante* dan *ex post*. *Ex ante* dilakukan ketika awal penelitian, sebelum kuesioner disebarkan pada responden. Beberapa prosedur yang dilakukan peneliti untuk mengantisipasi bias yaitu: (1) melakukan *pilot test* kepada 36 guru dan/atau kepala sekolah di Jawa Timur dalam rangka memastikan pernyataan pada kuesioner dapat dipahami dengan baik; (2) memastikan responden mengisi jawaban secara jujur dengan mencantumkan penjelasan di pendahuluan kuesioner bahwa kuesioner bersifat anonim; (3) memastikan responden memahami bahwa tidak ada jawaban benar ataupun salah dalam pengisian kuesioner.

Selanjutnya, pada pelaksanaan prosedur *ex post*, penelitian ini mengadaptasi metode *full collinearity test*, yaitu menggunakan nilai *variance inflation factors* (VIFs). Untuk bisa memastikan bahwa tidak ada bias dalam korelasi, maka nilai VIF harus  $< 5$ . Hasil pengujian yang telah dilakukan menunjukkan nilai VIF *intellectual capital* sebesar 4,061; *strategy execution* sebesar 4,329; dan *organizational performance* sebesar 4,424. Dengan ini dapat dibuktikan bahwa seluruh hasil VIF menunjukkan nilai kurang dari 5

sehingga penelitian dapat dikatakan lulus uji dan tidak memiliki bias melebihi batas.

## DISKUSI

### 5.1 Pengaruh *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Performance*

Terdapat pengaruh langsung antara *intellectual capital* pada *organizational performance*. Hasil ini diperkuat oleh penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya (Chatterji, 2022; Mahaputra, 2021; Tjahjadi et al., 2019). Hasil penelitian ini juga memiliki benang merah dengan teori RBV yang berargumen bahwa *intellectual capital* yang bersifat unik, tidak dapat ditiru, dan autentik memiliki nilai berharga sebagai *competitive advantage* organisasi dibandingkan organisasi lain. Pemerintah Provinsi Jawa Timur dan lembaga-lembaga terkait telah memberikan perhatian lebih pada *intellectual capital* sebagai salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi sekolah SMA. Hal ini dapat dilihat dari beberapa kegiatan pemerintah yaitu: (1) program peningkatan kualitas guru melalui pelatihan peningkatan kompetensi oleh Dinas Pendidikan Jawa Timur bekerja sama dengan Yayasan Putera Sampoerna (Sofiana, 2021); (2) peningkatan kurikulum SMA melalui Implementasi Kurikulum Merdeka (IKM) oleh tenaga pendidik (Mubyarsah, 2022).

## 5.2 Pengaruh *Intellectual Capital* terhadap *Strategy Execution*

Terdapat pengaruh langsung antara *intellectual capital* terhadap *strategy execution*. Hal yang sama juga dibuktikan oleh peneliti sebelumnya (Oketch et al., 2021; Ramaseshan, 2013; Rofiaty, 2019). Kesimpulan ini menguatkan teori RBV yang mengatakan bahwa *intellectual capital* yang memiliki keunggulan unik berperan penting dalam keberhasilan proses pembagian sumber daya, kontrol, dan evaluasi pada organisasi. Dalam lingkup penelitian SMA di Jawa Timur, pemerintah dan institusi terkait telah sadar akan pentingnya *intellectual capital* terhadap *strategy execution*. Hal ini dibuktikan beberapa program yang telah dilakukan yaitu: (1) pendampingan guru dalam percepatan Implementasi Kurikulum Merdeka (IKM) melalui pengajaran Platform Merdeka Mengajar (PMM); (2) program *GTK Creative Camp* Jatim untuk meningkatkan kompetensi dan pemenuhan sarana prasarana sekolah.

## 5.3 Pengaruh *Strategy Execution* terhadap *Organizational Performance*

Terdapat pengaruh langsung signifikan antara *strategy execution* terhadap *organizational performance*. Hal yang sama juga dikemukakan oleh peneliti terdahulu (Andrews, 2017; Kombate, 2022). Dalam konteks penelitian ini, Pemerintah Provinsi Jawa Timur dan *stakeholder* telah mengupayakan beberapa kegiatan. Pelaksanaan strategi dalam meningkatkan kinerja sekolah SMA meliputi: (1) sosialisasi strategi khusus Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan Jawa Timur (BBPMP Jatim) dalam upaya mensukseskan Program Merdeka Belajar; (2) pembuatan Rencana Strategik (Renstra) oleh Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur 2019 – 2024.

## 5.4 Peran Mediasi *Strategy Execution* pada Pengaruh *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Performance*

*Strategy execution* memediasi sebagian (*partial mediation*) pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational performance*. Hal ini berarti *intellectual capital* selaku variabel independen mampu mempengaruhi *organizational capital* baik melalui ataupun

tanpa *strategy execution*. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu (de Matos Pedro et al., 2022; Rofiaty, 2019; Tjahjadi et al., 2019). Hasil pembuktian ini juga menguatkan teori RBV yang menegaskan bahwa organisasi dapat meningkatkan kinerjanya dengan mengelola *intellectual capital* secara efektif dan efisien melalui eksekusi strategi. Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur mulai aktif mengelola aset tidak berwujudnya melalui implementasi strategi kurikulum merdeka (IKM) dalam pembelajaran di SMA dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi sekolah (Mubyarsah, 2022). Kesiapan dan konsistensi guru dan kepala sekolah SMA di Jawa Timur dalam menjalankan *strategy execution* menjadi faktor penting untuk meningkatkan kinerja organisasi sekolah.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini menginvestigasi peran mediasi *strategy execution* pada pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational performance* di organisasi SMA di Jawa Timur dengan merujuk pada teori *Resource-Based View* (RBV). Agar sekolah SMA bisa memiliki keunggulan kompetitif maka diperlukan modal intelektual yang memadai dibarengi dengan eksekusi strategi yang efektif. Dengan bantuan 158 sekolah SMA di Jawa Timur sebagai sampel yang kemudian diolah menggunakan metode analisis *Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, penelitian ini menghasilkan temuan bahwa; (1) *intellectual capital* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*; (2) *intellectual capital* berpengaruh positif terhadap *strategy execution*; (3) *strategy execution* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*; (4) *strategy execution* memediasi sebagian pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational performance*.

### Kontribusi Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis memperkuat teori *Resource-Based View* dengan menunjukkan bukti empiris secara khusus pada: (1) pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational performance*; (2) pengaruh *intellectual capital* terhadap *strategy execution*;

(3) pengaruh *strategy execution* terhadap *organizational performance*; (4) peran mediasi *strategy execution* pada pengaruh *intellectual capital* terhadap *organizational performance* dengan *research setting* organisasi SMA di Jawa Timur. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis yaitu: (1) membantu kepala sekolah, guru dan tenaga pendidik di SMA untuk terus mengembangkan strategi dan mendorong peningkatan kapabilitas diri di lingkungan organisasi sekolah; (2) membantu Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Timur untuk merancang program dalam mendorong sekolah SMA untuk membuat strategi dan meningkatkan *intellectual capital* organisasi; (4) memberikan tambahan referensi untuk penelitian yang akan datang dalam peningkatan kinerja organisasi SMA.

kerja sama melalui kolaborasi baik dengan pihak internal maupun eksternal sekolah.

### **Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu: (1) skala penelitian terbatas hanya di SMA se-Jawa Timur; (2) terbatasnya sampel yang didapat karena adanya kesulitan dalam menghubungi SMA dalam mengisi kuesioner penelitian; (3) terbatasnya waktu dan biaya dalam pengumpulan data; (4) terbatasnya metode survey yang menyebabkan lebih besarnya peluang bias meskipun telah menggunakan metode CMB.

### **Saran**

Dari pemaparan hasil penelitian dapat disarankan beberapa hal berikut ini: Untuk peneliti dimasa depan: (1) lebih disarankan untuk memperbanyak sampel responden baik dengan cara memperluas skala penelitian di tingkat nasional ataupun tingkat pendidikan menengah (SMP) agar mendapatkan hasil lebih akurat. (2) disarankan untuk mengadaptasi variabel lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, misalnya *strategy formulation*. Untuk pemangku kepentingan: (1) disarankan pada pemerintah untuk: (a) memberikan arahan strategi dalam pendidikan yang lebih jelas dan terukur (b) memberikan ruang-ruang pelatihan, kolaborasi, dan restrukturisasi sistem pendidikan. (2) disarankan pada *stakeholder* di SMA: (a) memberikan komitmen dan dukungan untuk selalu meningkatkan kinerja sekolah secara berkala dengan cara aktif berkontribusi pada program-program di sekolah; (b) meningkatkan

## DAFTAR REFERENSI

- Ali, A. A. (2018). Strategic planning–organizational performance relationship: Perspectives of previous studies and literature review. *International Journal of Healthcare Management*, 11(1), 8–24. <https://doi.org/10.1179/2047971915Y.000000017>
- Alves, C. (2021). Family influence and firm performance: the mediating role of stewardship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(2), 185–204. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2019-0015>
- Andrews. (2017). Strategy Implementation Style and Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity. In *Administrative Sciences* (Vol. 7, Issue 1). <https://doi.org/10.3390/admsci7010004>
- Arruda Filho, N. D. P. (2017). The agenda 2030 for responsible management education: An applied methodology. *International Journal of Management Education*, 15(2), 183–191. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.02.010>
- Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. *Advances in Strategic Management*, 17, 203–227. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4)
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bititci, U., Cocca, P., & Ates, A. (2016). Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations. *International Journal of Production Research*, 54(6), 1571–1593.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
- BPS. (2021). *Jumlah Sekolah, Guru, dan Murid Sekolah Menengah Atas (SMA) di Bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Menurut Provinsi, 2021/2022*. [https://www.bps.go.id/indikator/indikator/view\\_data\\_pub/0000/api\\_pub/a1lFcnlHNXNYMFlueG8xL0ZOZnU0Zz09/da\\_04/1](https://www.bps.go.id/indikator/indikator/view_data_pub/0000/api_pub/a1lFcnlHNXNYMFlueG8xL0ZOZnU0Zz09/da_04/1)
- Chang, S.-J., Witteloostuijn, A. van, & Eden, L. (2020). Common method variance in international business research. In *Research methods in international business* (pp. 385–398). Springer.
- Chatterji, N. (2022). The influence of human, organizational and relational capital of universities on their performance: a developing economy perspective. *Journal of Intellectual Capital*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2021-0087>
- Cisneros, M. A. I. (2018). Intellectual capital and Organization performance in the manufacturing sector of Mexico. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-0946>
- Currie, D., McCracken, M., & Venter, K. (2022). Avoiding the vicious cycle, engendering the virtuous circle: Understanding the interaction of human, social and organizational capitals in non-profit and voluntary organizations. *Journal of Business Research*, 152, 17–28. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.022>
- Davis, G. F., & DeWitt, T. (2021). Organization Theory and the Resource-Based View of the Firm: The Great Divide. *Journal of Management*, 47(7), 1684–1697. <https://doi.org/10.1177/0149206320982650>
- de Matos Pedro, E., Alves, H., & Leitão, J. (2022). In search of intangible connections: intellectual capital, performance and quality of life in higher education institutions. *Higher Education*, 83(2), 243–260. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00653-9>
- de Oliveira, C. A. (2019). Conceptualizing and measuring the “strategy execution” construct. *Journal of Business Research*, 105, 333–344.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.012>
- Duygulu, E., Ozeren, E., Işıldar, P., & Appolloni, A. (2016). The sustainable strategy for small and medium sized enterprises: The relationship between mission statements and performance. *Sustainability*, 8(7), 698.
- Ginesti, G., Caldarelli, A., & Zampella, A. (2018). Exploring the impact of intellectual capital on company reputation and performance. *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2018-0012>
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110.
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
- Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Ho, J. L. Y., Wu, A., & Wu, S. Y. C. (2014). Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: Evidence from the operational-level of organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 39(1), 38–58. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.11.003>
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. FT Press. <https://books.google.co.id/books?id=7d9uAQAAQBAJ>
- Huang, D., Su, L., Zhou, L., Tian, Y., & Fan, H. (2022). Assessment of gully erosion susceptibility using different DEM-derived topographic factors in the black soil region of Northeast China. *International Soil and Water Conservation Research*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iswcr.2022.04.001>
- Hudson, W. (1993). *Intellectual Capital: How to Build It, Enhance It, Use It*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Kaplan, R. S. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10–17. <https://doi.org/10.1108/10878570410699825>
- Kemendikbudristek. (2022). *Data Sekolah*. <https://dapo.kemdikbud.go.id/sp>
- Kementrian PPN. (2021). *Peta Jalan SDGs Indonesia*. [https://sdgs.bappenas.go.id/wp-content/uploads/2021/02/Roadmap\\_Bahasa-Indonesia\\_File-Upload.pdf](https://sdgs.bappenas.go.id/wp-content/uploads/2021/02/Roadmap_Bahasa-Indonesia_File-Upload.pdf)
- Kline, R. B. (1998). *Structural equation modeling*. New York: Guilford.
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of E-Collaboration (Ijec)*, 11(4), 1–10.
- Kombate. (2022). The Implications of the Implementation Style and Middle Management Efforts in Strategy Management Implementation and Public Organisational Performance. *Asian Academy of Management Journal*, 27(1 SE-), 199–235. <https://doi.org/10.21315/aamj2022.27.1.9>
- Kweh, Q. L., Ting, I. W. K., Lu, W.-M., & Le, H. T. M. (2022). Nonlinearity in the relationship between intellectual capital and corporate performance: evidence from Vietnamese listed companies. *Journal of Intellectual Capital*, 23(6), 1246–1275. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2020-0105>
- Laguir, I., Gupta, S., Bose, I., Stekelorum, R., & Laguir, L. (2022). Analytics capabilities and organizational competitiveness: Unveiling the impact of management control systems and environmental uncertainty. *Decision Support Systems*, 156, 113744. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.dss.2022.113744>
- López-Belmonte, J., Pozo-Sánchez, S., Lampropoulos, G., & Moreno-Guerrero, A.-J. (2022). Design and validation of a questionnaire for the evaluation of educational experiences in the metaverse in Spanish students (METAEDU).

- Heliyon*, 8(11), e11364.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11364>
- Mahaputra, I. (2021). Organization behavior, intellectual capital, and performance: A case study of microfinance institutions in Indonesia. *The Journal of Asian ...*  
<https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202109554061440.page>
- Mubyarsah, L. R. (2022). Pemprov Jatim Target Seluruh Guru SMA Gunakan Kurikulum Merdeka. *Jawa Pos*.  
<https://www.jawapos.com/jpg-today/25/11/2022/pemprov-jatim-target-seluruh-guru-sma-gunakan-kurikulum-merdeka/>
- Muro, D. (2021). Ambidextrous strategy and execution in entrepreneurial project-oriented organizations: The case of Pagani supercars. *International Journal of Project Management*, 39(1), 45–58.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.006>
- Oketch, J., Kilika, J., Kinyua, G., & Muigai, G. (2021). The Mediating Role of Strategy Execution on the Relationship Between TMT Characteristics and Organizational Performance in a Regulatory Setting in Kenya. *Journal of Business and Economic Development*, 6, 12–22.  
<https://doi.org/10.11648/j.jbed.20210601.12>
- Parkes, C., Kolb, M., Schlange, L., Gudić, M., & Schmidpeter, R. (2020). Looking forward: Leadership Development & Responsible Management Education for advancing the implementation of the Sustainable Development Goals (SDGs). *The International Journal of Management Education*, 18(2), 100387.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100387>
- Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.  
<http://www.jstor.org/stable/2486921>
- Pigola, A., De Santi, P. V., da Costa, P. R., & Storopoli, J. (2022). Intellectual capital on performance: a meta-analysis study enhancing a new perspective of the components. *Journal of Intellectual Capital*, 23(6), 1379–1403.  
<https://doi.org/10.1108/JIC-01-2021-0025>
- Probohudono, A. N. (2022). Does intellectual capital have any influence on stock price crash risk? *Journal of Intellectual Capital*, 23(6), 1161–1174.  
<https://doi.org/10.1108/JIC-09-2020-0306>
- Ramaseshan. (2013). Interactive effects of marketing strategy formulation and implementation upon firm performance. *Journal of Marketing Management*, 29.  
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.796319>
- 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), 662–685.  
<https://doi.org/10.1108/JM2-05-2018-0068>
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences [by] John T. Roscoe*.
- Sholihin, M., Pike, R., Mangena, M., & Li, J. (2011). Goal-setting participation and goal commitment: Examining the mediating roles of procedural fairness and interpersonal trust in a UK financial services organisation. *The British Accounting Review*, 43, 135–146.  
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2011.02.003>
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2021). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0 untuk hubungan nonlinier dalam penelitian sosial dan bisnis*. Penerbit Andi.
- Singjai, K., Winata, L., & Kummer, T.-F. (2018). Green initiatives and their competitive advantage for the hotel industry in developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 131–143.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.007>
- Sofiana, S. (2021). Dindik Jatim Targetkan 40 Ribu Guru Ikuti Pelatihan Peningkatan Kompetensi. *Surya Tribunews*.  
<https://surabaya.tribunnews.com/2021/05/18/dindik-jatim-targetkan-40-ribu-guru->

- ikuti-pelatihan-peningkatan-kompetensi
- Tawse, A. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22–33.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Ting, I. W. K., Chen, F.-C., Kweh, Q. L., Sui, H. J., & Le, H. T. M. (2022). Intellectual capital and bank branches' efficiency: an integrated study. *Journal of Intellectual Capital*, 23(4), 840–863.  
<https://doi.org/10.1108/JIC-07-2020-0245>
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., Astri, E., & Hariyati, H. (2019). Does intellectual capital matter in performance management system-organizational performance relationship? Experience of higher education institutions in Indonesia. *Journal of Intellectual Capital*, 20(4), 533–554. <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2018-0209>
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., Jermias, J., Hariyati, H., Fairuzi, A., & Anwar, D. (2022). Does Engaging in Global Market Orientation Strategy Affect HEIs' Performance? The Mediating Roles of Intellectual Capital Readiness and Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8, 29.  
<https://doi.org/10.3390/joitmc8010029>
- UN. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030\\_Agenda\\_for\\_Sustainable\\_Development\\_web.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030_Agenda_for_Sustainable_Development_web.pdf)
- Ur Rehman, S., Elrehail, H., Alsaad, A., & Bhatti, A. (2022). Intellectual capital and innovative performance: a mediation-moderation perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 23(5), 998–1024.  
<https://doi.org/10.1108/JIC-04-2020-0109>
- Wang, Z., Chen, X., Zhang, S., Yin, Y., & Zhao, X. (2022). The impact of political ties on firm innovativeness: Testing a mediation and moderation model. *Journal of Business Research*, 144, 523–534.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.031>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Weybrecht, G. (2022). Business schools are embracing the SDGs – But is it enough? – How business schools are reporting on their engagement in the SDGs. *The International Journal of Management Education*, 20(1), 100589.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100589>

### **Copyrights**

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).