



## Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi yang Dimediasi oleh Modal Intelektual

S. Rifatullah Akil<sup>1</sup>, Lukmanul Hakim<sup>2</sup>, Safaruddin<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup>Institut Teknologi Bisnis dan Administrasi Al Gazali Barru

<sup>2</sup>Universitas Bina Sarana Informatika

<sup>1</sup>reinsbat@gmail.com\*, <sup>2</sup>lukmanul.luh@bsi.ac.id, <sup>3</sup>safaruddin0492@gmail.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung dari manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi dan pengaruh tidak langsungnya melalui modal intelektual sebagai mediator. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif melalui survey terhadap 430 responden yang berasal dari sektor publik di Indonesia. Penelitian ini menggunakan Analisis kuantitatif dengan bantuan SEM melalui program IBM AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap modal intelektual, dengan kontribusi sebesar 23,1% terhadap penguatan modal manusia, struktural, dan relasional. Meskipun pengaruh langsung manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi relatif kecil ( $R^2 = 4,3\%$ ), modal intelektual memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja ( $R^2 = 22,6\%$ ). Lebih lanjut, pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi meningkat secara signifikan ketika dimediasi oleh modal intelektual, sehingga kombinasi kedua variabel mampu menjelaskan 65,6% variasi kinerja organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa integrasi manajemen pengetahuan dengan penguatan modal intelektual menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja organisasi perangkat daerah. Secara praktis membantu manajer dan pengambil kebijakan khususnya di sektor publik untuk memahami peran dari manajemen pengetahuan, dan modal intelektual dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Kata kunci: Kinerja Organisasi, Manajemen Pengetahuan, Modal Intelektual, Organisasi Perangkat Daerah

### 1. Latar Belakang

Pada era kompetisi seperti saat ini, baik organisasi publik maupun swasta harus mampu untuk menciptakan, memelihara, dan mengelola keunggulan bersaingnya. Secara khusus, keunggulan bersaing di sektor publik berkaitan erat dengan peningkatan kinerja organisasi yang secara berkesinambungan disempurnakan dalam rangka penyelenggaraan kegiatan pemerintahan dan penyediaan layanan publik yang semakin berkualitas dan sesuai dengan harapan masyarakat dan segenap pemangku kepentingan yang ada seperti pendapatnya Popa dkk [1]. Keunggulan bersaing tersebut dapat dicapai apabila organisasi mampu mengelola dan memanfaatkan sumberdaya berwujud dan tidak berwujudnya dengan baik sesuai dengan kebutuhan, tujuan dan strategi organisasi.

Beberapa pendapat menyatakan bahwa saat ini peran sumberdaya tidak berwujud dalam rangka menunjang peningkatan kinerja dan menciptakan keunggulan bersaing sebuah organisasi lebih dominan dibandingkan sumberdaya berwujud. Salah satu sumber daya tidak berwujud yang saat ini menjadi perhatian dari praktisi dan peneliti dan diyakini menjadi sumberdaya strategis organisasi adalah sumber daya pengetahuan. Hal ini sejalan dengan pandangan teori Knowledge Base View yang mengungkapkan bahwa, pada saat ini sumberdaya tidak berwujud terutama sumberdaya pengetahuan merupakan asset yang paling penting bagi organisasi. Begitupula pandangan Dalkir [2], yang mengungkapkan bahwa keunggulan bersaing sebuah organisasi sangat berkaitan erat dengan upaya organisasi untuk menciptakan, mempertahankan dan meningkatkan asset pengetahuan yang dimilikinya. Memang tidak bisa dipungkiri, pada saat ini, ketika informasi dan data dapat dikumpulkan, disebarluaskan dan dimanfaatkan secara cepat, pengetahuan menjadi sumberdaya yang paling penting dalam organisasi, olehnya itu upaya untuk mengelola pengetahuan dalam organisasi dengan baik menjadi sesuatu yang sangat penting.

Upaya untuk memperoleh, menyimpan dan mengelola serta selanjutnya memanfaatkan pengetahuan yang relevan didalam organisasi secara luas dikenal dengan istilah manajemen pengetahuan. Secara khusus, di sektor publik manajemen pengetahuan menawarkan pendekatan baru dalam meningkatkan kualitas layanan publik dan kinerja organisasi pemerintah seperti yang dikemukakan oleh Wiig [3]. Meskipun beberapa penelitian menggarisbawahi berbagai kendala implementasi manajemen pengetahuan di sektor pemerintahan, seperti yang dikemukakan oleh

Chen dkk [4], tetapi beberapa penelitian Suzana dan Kasim membuktikan bahwa manajemen pengetahuan berkontribusi dalam peningkatan kinerja organisasi pemerintah [5]. Meskipun demikian beberapa pendapat mengungkapkan bahwa untuk mencapai kinerja organisasi yang diharapkan, manajemen pengetahuan tidak cukup dikelola secara efektif saja, tetapi harus dipergunakan untuk menstimulasi lahirnya inovasi Darroch [6]; Byukuseunge dan Munene [7] begitupula yang diungkapkan oleh Huang yang menyatakan bahwa manajemen pengetahuan harus diarahkan untuk pengayaan modal intelektual terlebih dahulu kemudian selanjutnya akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi [8]. Dari pendapat diatas diketahui bahwa modal intelektual merupakan aspek strategis yang memediasi hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi.

Besarnya perhatian terhadap kontribusi manajemen pengetahuan, dan modal intelektual terhadap kinerja organisasi menyebabkan berkembangnya penelitian yang mengkaji topik tersebut baik di organisasi pemerintahan maupun swasta. Tetapi masih sedikit yang menguji dan menilai peran modal intelektual secara bersama-sama sebagai aspek yang memediasi hubungan manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi terutama di sektor publik pada negara berkembang. Penelitian ini mencoba mengisi gap tersebut dengan tujuan menguji dan menilai peran modal intelektual sebagai aspek yang mediasi hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi, kinerja organisasi dan pengaruh tidak langsungnya baik melalui modal intelektual. Penelitian ini memenuhi tujuannya melalui pengembangan kerangka konseptual berdasarkan studi literatur, untuk selanjutnya menyusun hipotesis, dan menetapkan metode penelitian yang dipegunakan. Setelah hasil penelitian diperoleh, selanjutnya akan dibahas dan diuraikan kesimpulannya.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Indonesia. Unit analisisnya adalah organisasi perangkat daerah di tingkatan pemerintah kabupaten/kota di Provinsi Sulawesi Selatan. Sektor pemerintah daerah dipilih menjadi unit analisis karena Indonesia menganut sistem otonomi daerah, yang mana kewenangan pemerintah daerah menjadi luas dan sangat menentukan keberhasilan pembangunan nasional. Sementara unit observasinya terdiri dari unsur pimpinan di instansi tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah survei dengan pendekatan kuantitatif menggunakan instrumen kuesioner dengan lima skala Likert. Populasi sebanyak 1052 unit kerja yang tersebar di berbagai wilayah di Provinsi Sulawesi Selatan. Berdasarkan teknik sampling yakni *proportional random sampling* berdasarkan jenis unit kerja dan persebarannya di setiap Kabupaten/Kota, terpilih 430 responden yang mengisi kuesioner. Data diolah menggunakan *software* IBM AMOS. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis multivariat berjenis *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk mengukur konstruk laten melalui indikator-indikator terukur (model pengukuran), dan menguji hubungan kausal antar konstruk laten (model struktural).

## 3. Hasil dan Diskusi

### 3.1. Validitas dan Realibilitas

Analisis *outer loading* pada penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan bantuan program IBM AMOS. Analisis ini tebagi dua tahapan, yang pertama adalah *First Order Confirmatory Factor Analysis* (*1st order CFA*) untuk mencari nilai *loading factor* dari setiap indikator terhadap dimensi variabel laten. Selanjutnya tahapan kedua adalah *Second Order Confirmatory Factor Analysis* (*2nd order CFA*), Tahapan ini bertujuan untuk mencari nilai *loading factor* dari setiap dimensi terhadap variabel laten dan nilai *Variance Extracted* (VE) serta nilai *Construct Reliability* (CR) dari setiap variabel laten. Hasil pengujian validitas dan realibilitas terhadap instrument penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Validitas dan Reliabilitas First-Order Faktor

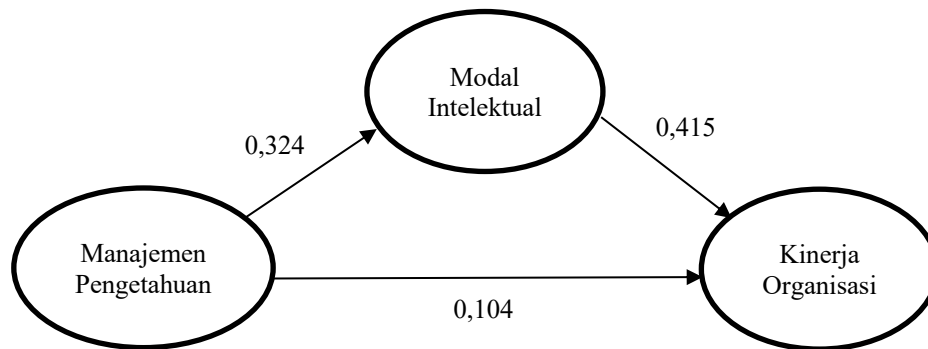
Variabel	Dimensi	Indikator	SLF	Error	CR	VE
Menciptakan pengetahuan		Menggali gagasan dari pegawai	0,628-0,793	0,371-0,605	0,778	0,541
		Menggali informasi dari penerima layanan				
		Pengelolaan sarana pengaduan				
Memperoleh pengetahuan		Dokumen	0,696-0,784	0,385-0,515	0,829	0,550
		Pendidikan dan pelatihan				
		Studi banding				
Manajemen Pengetahuan	Merbagikan pengetahuan	Masukan dari ahli	0,720-0,772	0,404-0,481	0,793	0,561
		Berbagi pengetahuan dalam organisasi				
		Berbagi pengetahuan dalam tim kerja				
Menyimpan pengetahuan		Fasilitasi proses	0,676-0,796	0,366-0,543	0,769	0,527
		Penyimpanan dokumen				
		Penggunaan teknologi informasi				
		Akses informasi				
		Pengambilan keputusan	0,747-0,773	0,402-0,441	0,801	0,573

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.2465>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Variabel	Dimensi	Indikator	SLF	Error	CR	VE
Manajemen pengetahuan	Memanfaatkan pengetahuan	Mengatasi kendala	0,720-0,961	0,076-0,481	0,830	0,653
		Pengembangan proses kerja dan layanan				
	Modal manusia	Keterampilan pegawai				
		Kualifikasi pegawai				
		Sikap pegawai				
Modal Intelektual	Modal struktural	Pengetahuan pegawai				
		Standar operasional prosedur				
		Peralatan dan fasilitas				
	Modal relasional	Dokumen dan database				
		Kepemimpinan				
Kinerja Organisasi	Kinerja internal	Kualitas hubungan	0,667-0,775	0,399-0,555	0,807	0,512
		Pengetahuan dari hubungan				
		Kemampuan belajar				
	Kinerja eksternal	Peningkatan proses kerja				
		Capaian <i>output</i>				
Kinerja Organisasi	Kinerja internal	Kualitas program kerja	0,385-0,474	0,385-0,474	0,848	0,583
		Kualitas penggunaan anggaran				
		Kualitas layanan				
	Kinerja eksternal	Capaian <i>outcome</i>				
		Kepuasan penerima layanan				
		Responsifitas				

Pada penelitian ini terdapat tiga variabel yang diuji yaitu manajemen pengetahuan, modal intelektual, dan kinerja organisasi. Manajemen pengetahuan adalah proses sistematis dalam menciptakan, memperoleh, membagikan, menyimpan, dan memanfaatkan pengetahuan dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi maupun produk dan layanan organisasi. Manajemen pengetahuan diukur dengan lima dimensi yaitu menciptakan pengetahuan, memperoleh pengetahuan, merbagikan pengetahuan, menyimpan pengetahuan, dan memanfaatkan pengetahuan. Sementara, modal intelektual adalah seluruh sumber daya yang mengandung pengetahuan dalam organisasi yang terinternalisasi dalam pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap pegawai, prosedur kerja yang ada dalam organisasi perangkat daerah dalam hubungan antara organisasi perangkat daerah dengan penerima layanan serta pemangku kepentingan lainnya. Modal pengetahuan diukur dengan tiga dimensi yaitu modal manusia, modal struktural, dan modal relasional. Kinerja organisasi adalah hasil dari perencanaan dan pencapaian hasil kerja organisasi perangkat daerah sesuai tugas pokok, dan fungsi yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi. Kinerja organisasi diukur dengan dua variabel yaitu kinerja internal dan kinerja eksternal. Ketiga variabel tersebut kemudian membentuk suatu model hubungan antar variabel atau model penelitian seperti pada Gambar 1.



Gambar 1 Model Penelitian

Tabel 2. Validitas dan Reliabilitas *Second-Order Faktor*

Variabel	Dimensi	SLF	Error	CR	VE
Manajemen pengetahuan	5	0,586-0,820	0,327-0,656	0,857	0,549
Modal intelektual	3	0,525-0,914	0,164-0,724	0,836	0,642
Kinerja organisasi	2	0,932-0,984	0,031-0,131	0,957	0,918

Dari tabel 1 dan 2 sebagaimana diuraikan pada tabel di atas diketahui bahwa nilai dari *construct reliability* (CR) dan *Variance Extracted* (VE) dari setiap dimensi dan variabel laten berada di atas nilai ambang batas yang disarankan Hair dkk [9], sehingga bisa disimpulkan bahwa semua instrument pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel.

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.2465>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

### 3.2. Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menguji empat hipotesis, yaitu 3 (tiga) hipotesis yang menguji hubungan langsung dan 1 (satu) hipotesis yang menguji pengaruh variabel intervening pada hubungan tidak langsung. Keempat hipotesis seperti pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil pengujian hipotesis

Hipotesis	Koefisien regresi	R <sup>2</sup>	Nilai t hitung	Keterangan
H1: Manajemen pengetahuan → Modal intelektual	0,324	0,231	6,865	H <sub>0</sub> ditolak
H2: Manajemen pengetahuan → Kinerja organisasi	0,104	0,043	2,139	H <sub>0</sub> ditolak
H3: Modal intelektual → Kinerja organisasi	0,415	0,226	9,803	H <sub>0</sub> ditolak
H4: Manajemen pengetahuan → Modal intelektual → Kinerja organisasi			5,618	H <sub>0</sub> ditolak

Sesuai dengan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis dapat diterima. Hasil penelitian ini tentu saja memiliki kontribusi teoritis dan praktis sebagaimana diuraikan pada pembahasan di bawah ini.

### 3.3. Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Modal Intelektual

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap modal intelektual pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota/Kabupaten di Provinsi Sulawesi Selatan, dengan koefisien regresi sebesar 0,324 dan nilai t-hitung 6,865. Nilai t-hitung ini jauh melebihi nilai t-kritis pada tingkat signifikansi 0,05, sehingga hipotesis diterima. Artinya, semakin baik penerapan praktik manajemen pengetahuan dalam organisasi perangkat daerah, semakin tinggi pula pengembangan dan pemanfaatan modal intelektual yang dimiliki.

Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan pengetahuan yang efektif menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan aset intelektual organisasi. Temuan ini sejalan dan memperkuat penelitian yang sebelumnya dilaksanakan oleh Kasim [5], Jyoti dan Rani [10], Seleim dan Khalil [11] dan Wang dkk [12], serta penelitian Angelis [13] yang sama-sama menyimpulkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap modal intelektual. Temuan ini sejalan juga dengan teori yang dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi [14] bahwa proses penciptaan, akuisisi, penyimpanan, dan pemanfaatan pengetahuan merupakan fondasi utama dalam membangun kapasitas modal intelektual organisasi. Dimensi manajemen pengetahuan seperti menciptakan, memperoleh, dan membagikan pengetahuan memberikan kontribusi penting dalam memperkuat modal manusia melalui peningkatan kompetensi dan keahlian pegawai. Selain itu, penyimpanan dan pemanfaatan pengetahuan mendukung terbentuknya modal struktural yang kokoh, seperti prosedur kerja, basis data, dan sistem informasi yang dikelola dengan baik.

Nilai R-square sebesar 0,231 menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan mampu menjelaskan sekitar 23,1% variasi pada modal intelektual dalam organisasi perangkat daerah di Sulawesi Selatan, sementara 76,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan praktik manajemen pengetahuan—seperti menciptakan, memperoleh, membagikan, menyimpan, dan memanfaatkan pengetahuan—memberikan kontribusi yang cukup kuat terhadap pengembangan modal manusia, modal struktural, dan modal relasional. Hal ini sejalan dengan teori Knowledge-Based View (KBV) yang menegaskan bahwa pengetahuan merupakan sumber daya utama yang mendasari terbentuknya keunggulan organisasi, termasuk dalam penguatan modal intelektual. Dengan kata lain, organisasi yang memiliki mekanisme pengelolaan pengetahuan yang efektif akan lebih mampu mengembangkan kompetensi pegawai, sistem kerja, serta hubungan dengan pemangku kepentingan. Meskipun pengaruhnya cukup signifikan, masih terdapat ruang untuk memperkuat integrasi manajemen pengetahuan dengan strategi lain seperti inovasi dan teknologi agar modal intelektual dapat berkembang lebih optimal.

Dari perspektif praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perangkat daerah perlu menekankan strategi pengelolaan pengetahuan sebagai bagian integral dari penguatan modal intelektual. Implementasi kebijakan yang mendorong berbagi pengetahuan antarpegawai, pengembangan kompetensi melalui pelatihan, dan pemanfaatan teknologi informasi akan berdampak langsung pada optimalisasi modal relasional dengan pemangku kepentingan. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya [3] yang menyatakan bahwa modal intelektual tidak dapat berkembang tanpa adanya sistem manajemen pengetahuan yang efektif. Dengan demikian, penguatan manajemen pengetahuan merupakan langkah strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif di sektor publik. Manajemen pengetahuan menjadi instrumen penting untuk menggali, menciptakan, dan menyediakan informasi atau pengetahuan yang relevan baik dari dalam maupun dari luar Organisasi Perangkat Daerah dalam rangka memperkaya modal intelektual, menginisiasi inovasi dan meningkatkan kualitas kerja dan kualitas layanan publik

### 3.4. Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota/Kabupaten di Provinsi Sulawesi Selatan, dengan koefisien regresi sebesar 0,104 dan nilai t-hitung 2,139. Nilai t-hitung ini berada di atas batas kritis 1,96 pada tingkat signifikansi 0,05, sehingga hipotesis dapat diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan manajemen pengetahuan di organisasi perangkat daerah, maka semakin meningkat pula kinerja organisasi, baik dalam dimensi internal maupun eksternal. Walaupun nilai pengaruhnya relatif kecil, signifikansi hubungan ini menegaskan bahwa manajemen pengetahuan tetap menjadi salah satu faktor strategis yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi publik. Hasil ini memberikan indikasi bahwa pengelolaan pengetahuan yang terstruktur mampu mendukung efektivitas operasional dan pelayanan publik.

Secara konseptual, hasil penelitian ini mendukung pandangan Nonaka dan Takeuchi [14] bahwa manajemen pengetahuan merupakan sumber daya penting dalam menciptakan keunggulan organisasi, termasuk di sektor publik. Dimensi manajemen pengetahuan seperti menciptakan dan memperoleh pengetahuan memberikan landasan bagi pengembangan inovasi internal, sedangkan dimensi berbagi, menyimpan, dan memanfaatkan pengetahuan berperan dalam menjaga keberlanjutan proses kerja. Kinerja internal organisasi, seperti efisiensi proses dan efektivitas penggunaan sumber daya, dapat ditingkatkan melalui pemanfaatan pengetahuan yang terkelola dengan baik. Sementara itu, kinerja eksternal yang mencakup kualitas pelayanan publik juga akan terdorong ketika pegawai memiliki akses pada pengetahuan yang tepat untuk melayani masyarakat. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan relevansi teori knowledge-based view (KBV) yang menekankan pengetahuan sebagai aset strategis bagi organisasi.

Nilai R-square sebesar 0,043 menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan hanya mampu menjelaskan sekitar 4,3% variabilitas kinerja organisasi, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, kontribusinya relatif kecil, sehingga belum menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kinerja perangkat daerah. Rendahnya nilai R-square ini dapat disebabkan oleh karakteristik organisasi publik yang cenderung lebih dipengaruhi oleh regulasi, kebijakan, dan sumber daya daripada praktik manajemen pengetahuan semata. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa penerapan manajemen pengetahuan di sektor publik sering terkendala oleh budaya birokrasi dan keterbatasan teknologi pendukung. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja organisasi, manajemen pengetahuan perlu diintegrasikan dengan faktor lain seperti inovasi, kepemimpinan transformasional, dan penguatan modal intelektual agar dampaknya lebih signifikan.

Temuan ini memiliki implikasi penting bagi pengelolaan organisasi perangkat daerah di Sulawesi Selatan. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini mengisyaratkan perlunya peningkatan strategi manajemen pengetahuan melalui pelatihan, penguatan budaya berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung proses kerja. Meskipun pengaruh langsungnya terhadap kinerja organisasi relatif kecil, manajemen pengetahuan dapat berperan lebih besar apabila dikombinasikan dengan faktor lain seperti inovasi dan modal intelektual. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja seringkali bersifat tidak langsung dan membutuhkan dukungan faktor mediasi. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu mengintegrasikan kebijakan pengelolaan pengetahuan dalam kerangka reformasi birokrasi dan transformasi digital untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal.

### 3.5. Pengaruh Modal Intelektual terhadap Kinerja Organisasi

Hasil analisis mengungkapkan bahwa modal intelektual memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja organisasi pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota/Kabupaten di Provinsi Sulawesi Selatan. Koefisien regresi sebesar 0,415 menunjukkan bahwa peningkatan dalam modal intelektual berdampak langsung pada peningkatan kinerja internal maupun eksternal. Nilai t-hitung = 9,803 jauh melebihi nilai kritis pada level signifikansi 0,05, menjadikan temuan tersebut sangat kuat dan valid secara statistik. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa modal intelektual berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dapat diterima secara kokoh. Temuan ini menegaskan bahwa pengelolaan dan pengembangan modal intelektual adalah faktor strategis yang signifikan untuk mendorong kinerja organisasi publik, khususnya perangkat daerah. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Farah dan Abouzeid [15], Kamath [16], Torugsa dan Arundel [17], serta Noruzy dkk [18].

Hasil ini selaras dengan teori Knowledge-Based View (KBV) yang melihat pengetahuan dan aset tidak berwujud sebagai sumber keunggulan kompetitif organisasi yang berkelanjutan. Dimensi modal manusia mencakup kompetensi, keahlian, dan pengetahuan individu, yang memainkan peran penting dalam mendorong efektivitas

operasional dan inovasi internal. Modal struktural, termasuk sistem, prosedur, dan budaya organisasi, mendukung penyimpanan dan pemanfaatan pengetahuan secara sistematis. Sementara itu, modal relasional mencerminkan kualitas hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal, termasuk masyarakat dan mitra kerja, yang mendukung kualitas pelayanan dan citra organisasi. Kombinasi ketiga dimensi ini menciptakan sinergi yang memperkuat kinerja organisasi, baik dalam aspek internal maupun eksternal.

Nilai R-square sebesar 0,226 menunjukkan bahwa modal intelektual mampu menjelaskan 22,6% variasi kinerja organisasi, baik dari sisi kinerja internal maupun eksternal, sementara 77,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Hasil ini menegaskan bahwa penguatan modal manusia, modal struktural, dan modal relasional memberikan kontribusi yang cukup berarti terhadap peningkatan kinerja organisasi perangkat daerah di Sulawesi Selatan. Modal manusia berperan melalui peningkatan kompetensi dan kemampuan inovasi pegawai, modal struktural mendukung efisiensi melalui sistem, prosedur, dan teknologi, sedangkan modal relasional memperkuat jaringan dan kerja sama dengan pemangku kepentingan. Temuan ini mendukung pandangan Bontis [19] dan teori Knowledge-Based View (KBV) yang menempatkan modal intelektual sebagai aset strategis yang memengaruhi kinerja organisasi secara berkelanjutan. Meskipun pengaruhnya cukup signifikan, persentase yang masih rendah mengindikasikan perlunya penguatan faktor pendukung lain, seperti kepemimpinan, budaya inovasi, dan pemanfaatan teknologi digital, agar kinerja organisasi publik dapat meningkat secara optimal.

Secara praktis, temuan ini memiliki implikasi penting bagi pemerintah daerah di Sulawesi Selatan. Pertama, ada kebutuhan untuk memperkuat modal intelektual melalui pelatihan pegawai (modal manusia), pengembangan sistem kerja dan digitalisasi (modal struktural), serta peningkatan kolaborasi dan komunikasi dengan pemangku kepentingan (modal relasional). Kedua, meski pengaruh modal intelektual nampak kuat, efektivitasnya dapat lebih diperbesar jika diselaraskan dengan strategi pengelolaan pengetahuan dan inovasi. Ketiga, integrasi kebijakan pengembangan modal intelektual dalam reformasi birokrasi dan strategi pelayanan publik dapat menjadi katalis bagi peningkatan kinerja organisasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, penguatan modal intelektual tidak hanya relevan dari sudut pandang teoritis, tetapi juga sangat strategis untuk kebijakan pelayanan publik yang lebih efektif.

### 3.6. Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi melalui Modal Intelektual

Hasil perhitungan nilai VAF sebagai rujukan untuk menentukan jenis mediasi dari variabel intervening yang diangkat pada penelitian ini dapat diuraikan pada tabel berikut:

Tabel 4. Hasil perhitungan nilai VAF

Pengaruh	Total effect	Indirect effect	R <sup>2</sup>	Nilai VAF
Manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi	0,686	-	0,470	-
Manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi melalui Modal intelektual	1,284	0,415	0,656	32 %

Hasil pengujian menunjukkan bahwa modal intelektual memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja organisasi dengan total effect sebesar 0,686 dan kontribusi determinasi ( $R^2 = 0,470$ ), yang berarti 47% variasi kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh modal intelektual. Lebih jauh, pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi melalui modal intelektual menghasilkan total effect sebesar 1,284 dengan pengaruh tidak langsung (indirect effect) sebesar 0,415 dan nilai  $R^2 = 0,656$ , yang menandakan bahwa kombinasi kedua variabel tersebut mampu menjelaskan 65,6% variasi kinerja organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa manajemen pengetahuan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, namun pengaruhnya akan lebih optimal jika dimediasi oleh penguatan modal intelektual. Hal ini sejalan dengan Knowledge-Based View (KBV) yang menekankan bahwa keunggulan organisasi bertumpu pada pengelolaan pengetahuan untuk membangun modal intelektual sebagai aset strategis. Dengan demikian, strategi pengelolaan pengetahuan yang efektif akan memperkuat kapasitas sumber daya manusia, struktur organisasi, dan relasi eksternal, yang pada akhirnya berdampak signifikan terhadap kinerja internal maupun eksternal organisasi.

Berdasarkan hasil uji mediasi menggunakan nilai VAF sebagaimana diuraikan pada Tabel 4 dan klasifikasi mediasi yang diuraikan oleh Hair dkk [9] diketahui bahwa variabel mediasi yaitu variabel modal intelektual terbukti memediasi pengaruh manajemen pengetahuan secara parsial. Dengan pengaruh dari manajemen pengetahuan akan lebih besar kepada kinerja organisasi apabila melalui variabel modal intelektual terlebih dahulu. Peran modal intelektual sebagai aspek yang memediasi pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kota/Kabupaten di Provinsi Sulawesi Selatan, didasarkan pada karakteristik sektor publik di Indonesia khususnya pemerintah daerah yang sudah sekian lama menganut sistem sentralisasi pemerintahan, dengan kecenderungan selalu mengikuti arahan dari pemerintah pusat, dan terbiasa

bekerja sesuai dengan prosedur yang sudah ada. Kebiasaan ini menyebabkan pemerintah kabupaten/kota belum terbiasa melakukan terobosan dan pembaharuan proses kerja dan layanan publik. Meskipun sebenarnya dengan perubahan sistem pemerintahan di Indonesia baru-baru ini yang mengadopsi sistem otonomi daerah, telah memberikan ruang yang besar kepada pemerintah Kabupaten/Kota untuk berinovasi sesuai dengan amanat peraturan perundang-undangan yang berlaku. Berdasarkan hasil uji mediasi diketahui bahwa baik modal intelektual berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh tidak langsung dari manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang diungkapkan oleh Darroch[6], Byukuseunge [7], serta Huang [8].

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut: Pertama, manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap modal intelektual pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di tingkat kabupaten/kota di Provinsi Sulawesi Selatan, dengan koefisien regresi sebesar 0,324 dan nilai  $R^2$  sebesar 0,231. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen pengetahuan melalui dimensi penciptaan, perolehan, pembagian, penyimpanan, dan pemanfaatan pengetahuan mampu menjelaskan 23,1% variasi penguatan modal intelektual, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain. Kedua, manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan koefisien regresi sebesar 0,104 dan nilai  $R^2$  sebesar 0,043. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun manajemen pengetahuan berkontribusi terhadap kinerja organisasi, pengaruhnya relatif kecil sehingga belum menjadi faktor dominan dalam peningkatan kinerja OPD. Ketiga, modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, dengan koefisien regresi sebesar 0,415 dan nilai  $R^2$  sebesar 0,226. Hal ini mengindikasikan bahwa penguatan modal manusia, modal struktural, dan modal relasional memberikan kontribusi penting terhadap peningkatan kinerja internal maupun eksternal OPD. Keempat, pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi akan lebih optimal jika dimediasi oleh modal intelektual, dengan total effect sebesar 1,284, indirect effect sebesar 0,415, dan nilai  $R^2$  sebesar 0,656. Artinya, kombinasi kedua variabel tersebut mampu menjelaskan 65,6% variasi kinerja organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa modal intelektual berperan sebagai variabel mediasi parsial, sehingga integrasi strategi manajemen pengetahuan dengan penguatan modal intelektual menjadi langkah strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi. Keseluruhan hasil penelitian ini sejalan dengan *Knowledge-Based View* (KBV) yang menekankan bahwa pengetahuan dan modal intelektual merupakan aset strategis dalam membangun keunggulan organisasi. Implikasi praktis yaitu Pertama, penguatan strategi manajemen pengetahuan. Organisasi perangkat daerah perlu mengimplementasikan kebijakan yang mendorong pengelolaan pengetahuan secara sistematis melalui program pelatihan, forum berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan teknologi informasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa penciptaan, penyimpanan, dan pemanfaatan pengetahuan berjalan efektif guna mendukung inovasi dan kualitas pelayanan publik. Kedua, pengembangan modal intelektual secara terintegrasi. Pemerintah daerah harus menitikberatkan pada penguatan ketiga dimensi modal intelektual: modal manusia melalui peningkatan kompetensi pegawai, modal struktural melalui digitalisasi proses kerja dan penyempurnaan prosedur, serta modal relasional melalui penguatan jejaring dengan pemangku kepentingan. Upaya ini akan meningkatkan kapasitas organisasi dalam menghadapi dinamika dan tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks. Ketiga, sinergi manajemen pengetahuan dan modal intelektual untuk kinerja optimal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi akan lebih besar jika dimediasi oleh modal intelektual. Oleh karena itu, strategi manajemen pengetahuan harus diintegrasikan dengan program pengembangan modal intelektual agar memberikan dampak signifikan terhadap kinerja, baik dalam aspek internal seperti efisiensi operasional maupun aspek eksternal seperti kualitas layanan publik. Keempat, pemanfaatan teknologi digital dan inovasi layanan publik. Untuk meningkatkan efektivitas penerapan manajemen pengetahuan dan pengembangan modal intelektual, organisasi perangkat daerah perlu memanfaatkan teknologi digital, seperti sistem manajemen pengetahuan berbasis aplikasi, serta mendorong inovasi layanan publik. Langkah ini akan mempercepat aliran informasi, mendukung pengambilan keputusan berbasis data, dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah daerah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masih ada faktor lain yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi, sehingga penelitian selanjutnya masih potensial dan memungkinkan untuk mengkaji faktor-faktor lain tersebut dalam rangka memperkaya model pengembangan kinerja organisasi. Penelitian selanjutnya dapat menguji pengaruh variabel lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan, maupun kolaborasi sebagai aspek yang mempengaruhi kinerja organisasi, atau sebagai variabel moderasi yang mempengaruhi hubungan variabel bebas dengan variabel terikat pada penelitian ini. Penelitian yang sifatnya longitudinal dan kualitatif juga diperlukan untuk mengetahui lebih dalam bagaimana implementasi proses manajemen pengetahuan terhadap lahirnya inovasiserta peningkatan kinerja organisasi dan modal intelektual.

## Referensi

- [1] I. Popa, C. Dobrin, D. Popescu, and M. Draghici, "Competitive Advantage In The Public Sector," *Theor. Empir. Res. Urban Manag.*, vol. 6, no. 4, pp. 60–66, 2011, [Online]. Available: <https://www.jstor.org/stable/24873302>
- [2] K. Dalkir, *Knowledge Management in Theory and Practice*. Massachusetts: MIT Press, 2011.
- [3] K. M. Wiig, "Knowledge Management in Public Administration," *J. Knowl. Manag.*, vol. 6, no. 3, pp. 224–239, 2002, doi: <https://doi.org/10.1108/13673270210434331>.
- [4] C.-J. Chen, T.-C. Liu, M.-A. Chu, and Y.-C. Hsiao, "Intellectual Capital and New Product Development," *J. Eng. Technol. Manag.*, vol. 33, no. July–September, pp. 154–173, 2014, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2014.06.003>.
- [5] R. Suzana and R. S. R. Kasim, "The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia," in *2010 International Conference on Education and Management Technology*, 2010, pp. 531–535. doi: <https://doi.org/10.1109/ICEMT.2010.5657598>.
- [6] J. Darroch, "Knowledge Management, Innovation and Firm Performance," *J. Knowl. Manag.*, vol. 9, no. 3, pp. 101–115, 2005, doi: <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>.
- [7] E. Byukusenge and J. C. Munene, "Knowledge management and business performance: Does innovation matter?," *Cogent Bus. Manag.*, vol. 4, no. 1, pp. 1–18, 2017, doi: <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1368434>.
- [8] C.-L. Huang, "The Influence of Knowledge Management Implementation on Organizational Performance at Taiwan-listed Integrated Circuit Companies: Using Intellectual Capital as the Mediator," *J. Glob. Bus. Manag.*, vol. 7, no. 2, pp. 1–17, 2011.
- [9] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson, *Multivariate Data Analysis*, Seventh Ed. Essex, England: Pearson New International Edition, 2013. [Online]. Available: <https://elibrary.pearson.de/book/99.150005/9781292035116>
- [10] J. Jyoti and A. Rani, "High Performance Work System and Organizational Performance: Role of Knowledge Management," *Pers. Rev.*, vol. 46, no. 8, pp. 1770–1795, 2017, doi: <https://doi.org/10.1108/PR-10-2015-0262>.
- [11] A. A. S. Seleim and O. E. M. Khalil, "Understanding The Knowledge Management-Intellectual Capital Relationship: A Two-Way Analysis," *J. Intellect. Cap.*, vol. 12, no. 4, pp. 586–614, 2011, doi: <https://doi.org/10.1108/14691931111181742>.
- [12] Z. Wang, N. Wang, and H. Liang, "Knowledge Sharing, Intellectual Capital, and Firm Performance," *Manag. Decis.*, vol. 52, no. 2, pp. 230–258, 2014, doi: <https://doi.org/10.1108/MD-02-2013-0064>.
- [13] C. T. De Angelis, "A Knowledge Management and Organizational Intelligence Model for Public Administration," *Int. J. Public Adm.*, vol. 36, no. 11, pp. 807–819, 2013, doi: <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.791315>.
- [14] I. Nonaka and H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995. doi: <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>.
- [15] A. Farah and S. Abouzeid, "The Impact of Intellectual Capital on Performance: Evidence From The Public Sector," *Knowl. Manag. E-Learning*, vol. 9, no. 2, pp. 225–238, 2017, doi: <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2017.09.013>.
- [16] G. B. Kamath, "Intellectual Capital and Corporate Performance in Indian Pharmaceutical Industry," *J. Intellect. Cap.*, vol. 9, no. 4, pp. 684–704, 2008, doi: <https://doi.org/10.1108/14691930810913221>.
- [17] N. A. Torugsa and A. Arundel, "Complexity of Innovation in The Public Sector: A Workgroup-Level Analysis of Related Factors and Outcomes," *Public Manag. Rev.*, vol. 18, no. 3, pp. 392–416, 2016, doi: <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.984626>.
- [18] A. Noruzi, V. M. Dalfard, B. Azhdari, S. Nazari-Shirkouhi, and A. Rezazadeh, "Relation Between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms," *Int. J. Adv. Manuf. Technol.*, vol. 64, no. February, pp. 1073–1085, 2013, doi: <https://doi.org/10.1007/s00170-012-4038-y>.
- [19] N. Bontis, "Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models," *Manag. Decis.*, vol. 36, no. 2, pp. 63–76, 1998, doi: <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>.