



Jambura Accounting Review

Journal homepage: <http://jar.fe.ung.ac.id/index.php/jar>

E-ISSN 2721-3617

Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Modal Intelektual, dan Inovasi Industri Besar dan Sedang di Sulawesi Utara

Fanda Daisy Prully Rundengan^a, Robert Lambey^b, Wulan Daisy Kindangen^c

^{a,b,c} Universitas Sam Ratulangi, Jalan Kampus Unsrat Bahu, Kec. Malalayang, Kota Manado 95115.

Email: dafa71115@unsrat.ac.id^a, robert.lambey@unsrat.ac.id^b, wulankindangen@unsrat.ac.id^c

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Received 14-02-2026

Revised 24-02-2026

Accepted 25-02-2026

Kata Kunci:

Inovasi, Modal Intelektual, Manajemen Pengetahuan, Teori KBV, Teori RBV

Keywords:

Intellectual Capital, Innovation, KBV Theory Management Knowledge, RBV Theory

A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan menguji secara empiris pengaruh manajemen pengetahuan terhadap modal intelektual dan inovasi Perusahaan. Secara kontekstual, penelitian ini memiliki kebaruan dengan memfokuskan pada Industri Besar dan Sedang (IBS) di Sulawesi Utara yang tengah menghadapi tekanan penurunan kinerja akibat keterbatasan modal dan tingginya biaya operasional, sehingga penguatan manajemen pengetahuan dan optimalisasi modal intelektual menjadi strategi adaptif yang krusial. Berlandaskan *Resource-Based View* (RBV) dan *Knowledge-Based View* (KBV), studi kuantitatif ini menggunakan pendekatan explanatory research. Data diperoleh melalui kuesioner terhadap 114 manajer Perusahaan besar dan sedang di Provinsi Sulawesi Utara yang dipilih dengan teknik purposive sampling. Analisis data menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap modal intelektual ($\beta = 0,762$; $p < 0,05$). Selain itu, manajemen pengetahuan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi perusahaan ($p < 0,05$, T-tabel = 12,572 > 1,96). Temuan ini menegaskan bahwa kompetensi manajerial dalam mengelola pengetahuan mampu memperkuat modal intelektual sekaligus meningkatkan kapabilitas inovasi. Manajemen pengetahuan mendorong pengenalan peluang, orkestrasi sumber daya, serta terciptanya lingkungan yang mendukung eksperimen dan kreativitas. Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa organisasi mampu mengelola pengetahuan secara efektif lebih adaptif terhadap perubahan teknologi dan dinamika pasar, serta lebih mampu mengurangi ketidakpastian dan menghasilkan keputusan strategis yang inovatif.

A B S T R A C T

This research aims to empirically examine the influence of knowledge management on the Company's intellectual capital and innovation. Contextually, this study has novelty by focusing on Large and Medium Industries (IBS) in North Sulawesi which are facing pressure to decline in performance due to limited capital and high operational costs, so that strengthening knowledge management and optimizing intellectual capital becomes a crucial adaptive strategy. Based on the Resource-Based View (RBV) and Knowledge-Based View (KBV), this qualitative study uses an explanatory research approach. Data was obtained through a questionnaire of 114

managers of large and medium-sized companies in North Sulawesi Province who were selected using purposive sampling techniques. Data analysis was conducted using Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) through SmartPLS 4.0. The results showed that knowledge management had a positive and significant effect on intellectual capital ($\beta = 0.762$; $p < 0.05$). In addition, knowledge management also had a positive and significant effect on company innovation ($p < 0.05$, $T\text{-table} = 12.572 > 1.96$). These findings confirm that managerial competence in managing knowledge can strengthen intellectual capital while increasing innovation capabilities. Knowledge management encourages the identification of opportunities, the orchestration of resources, and the creation of an environment that supports experimentation and creativity. This positive influence shows that organizations can manage knowledge effectively, are more adaptive to technological changes and market dynamics, and are better able to reduce uncertainty and generate innovative strategic decisions.

@2026 Famda Daisy Prully Rundengan, Robert Lambey, Wulan Daisy Kindangen
Under The License CC BY-SA 4.0

PENDAHULUAN

Perubahan lanskap ekonomi global menuju ekonomi berbasis pengetahuan menempatkan pengetahuan sebagai sumber daya strategis dalam menciptakan keunggulan bersaing. Pengetahuan tidak lagi sekadar faktor pendukung, tetapi menjadi penggerak utama efisiensi, diferensiasi, dan inovasi organisasi. Manajemen pengetahuan dipahami sebagai proses sistematis yang mencakup perolehan, asimilasi, distribusi, integrasi, dan pengembangan pengetahuan untuk menghasilkan inovasi (Akram et al., 2011). Melalui praktik tersebut, organisasi dapat mempertahankan daya saing serta memanfaatkan informasi dan pengetahuan produk maupun layanan secara optimal (Abualoush et al., 2018). Dalam konteks persaingan dinamis, inovasi menjadi faktor kunci untuk mempertahankan pangsa pasar dan menghadapi ketidakpastian lingkungan (Subramaniam & Youndt, 2005). Namun demikian, pengukuran manajemen pengetahuan dan implikasinya terhadap inovasi masih menghadapi tantangan konseptual dan empiris (Rehman et al., 2021).

Secara teoritis, hubungan manajemen pengetahuan dan modal intelektual dapat dijelaskan melalui *Resource-Based View* (RBV) yang menekankan pentingnya sumber daya unik dan sulit ditiru sebagai dasar keunggulan bersaing (J. Barney, 1991). Modal intelektual yang mencakup modal manusia, struktural, dan relasional, merupakan aset tak berwujud yang strategis. Namun, nilai strategis tersebut sangat ditentukan oleh efektivitas proses pengelolaan pengetahuan. *Knowledge-Based View* (KBV) kemudian menegaskan bahwa pengetahuan merupakan sumber daya utama organisasi dan fondasi inovasi (Grant, 1996). Dengan demikian, kapabilitas manajemen pengetahuan menjadi mekanisme kunci dalam mentransformasikan modal intelektual menjadi kinerja inovatif.

Sejumlah studi menunjukkan bahwa modal intelektual berkontribusi terhadap penciptaan nilai dan efisiensi organisasi (Soewarno & Tjahjadi, 2020) (Rezaei et al., 2020), serta memiliki keterkaitan erat dengan proses manajemen pengetahuan (Abualoush et al., 2018). Akuisisi dan pemanfaatan pengetahuan eksternal juga berperan penting dalam mendukung keberhasilan inovasi (Ibojo & Mobolade, 2023; Tidd & Trewhella, 1997). Inovasi sendiri merupakan hasil dari siklus penciptaan,

penyimpanan, berbagi, dan penerapan pengetahuan (Migdadi, 2022). Tanpa mekanisme knowledge sharing yang efektif, pengetahuan cenderung terfragmentasi dan menghambat kolaborasi inovatif (Yeboah, 2023).

Meskipun hubungan positif antara manajemen pengetahuan, modal intelektual, dan inovasi telah banyak dibahas, mekanisme integratif yang menjelaskan peran manajemen pengetahuan dalam mengoptimalkan modal intelektual menuju inovasi masih memerlukan pengujian empiris yang lebih kontekstual. Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan RBV dan KBV dalam satu model konseptual yang menempatkan manajemen pengetahuan sebagai mekanisme strategis dalam mentransformasikan modal intelektual menjadi inovasi organisasi.

Secara kontekstual, urgensi penelitian ini relevan pada Industri Besar dan Sedang (IBS) di Provinsi Sulawesi Utara yang menghadapi tantangan penurunan kinerja akibat keterbatasan modal dan tingginya biaya operasional. Penguatan manajemen pengetahuan dan optimalisasi modal intelektual dipandang sebagai strategi adaptif untuk meningkatkan inovasi dan daya saing. Penelitian ini menguji model konseptual tersebut pada 114 perusahaan IBS menggunakan pendekatan Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian diharapkan memperkaya literatur manajemen strategis berbasis pengetahuan serta memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan aset intelektual dan inovasi berkelanjutan.

KAJIAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Resource-Based View (RBV)

Resource-Based View (RBV) menegaskan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan bersumber dari kepemilikan dan pengelolaan sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (VRIN) (J. Barney, 1991). Sumber daya tersebut mencakup aset berwujud dan tidak berwujud, serta kapabilitas dinamis yang menentukan kinerja organisasi (Peteraf & Bergen, 2003; Teece et al., 1997). Modal intelektual, yang terdiri dari modal manusia, struktural, dan relasional, merupakan bentuk sumber daya strategis yang berperan penting dalam penciptaan nilai dan peningkatan kinerja (J. B. Barney, 1986; Collis, 1994; Wernerfelt, 1984).

Penelitian menunjukkan bahwa modal manusia sebagai bagian dari modal intelektual memiliki karakteristik unik dan sulit direplikasi, sehingga menjadi sumber keunggulan kompetitif (Gerhart & Feng, 2021; Hong, 2021; Papazoglou & Spanos, 2021). Selain itu, modal relasional melalui jejaring eksternal juga memperkuat kinerja organisasi (Al-Dhaafri & Alosani, 2021; Rehman et al., 2022). Dengan demikian, RBV memberikan dasar teoretis bahwa optimalisasi modal intelektual merupakan strategi utama dalam meningkatkan daya saing (AlAnazi et al., 2022; Bıçakcıoğlu-Peynirci & Tanyeri, 2022; Bueno-García et al., 2022; Leyva-de la Hiz et al., 2019).

Knowledge-Based View (KBV)

Knowledge-Based View (KBV) merupakan pengembangan RBV yang menempatkan pengetahuan sebagai sumber daya strategis utama organisasi (Grant, 1996). Keunggulan kompetitif ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam menyerap, mengembangkan, dan memanfaatkan pengetahuan secara efektif (J. B. Barney, 2001; Kaur, 2025). Pengetahuan bersifat melekat pada individu dan ditransformasikan melalui sistem, dokumentasi, serta mekanisme berbagi pengetahuan (Zamiri & Esmaeili, 2024).

Dalam konteks inovasi, integrasi dan penciptaan pengetahuan menjadi fondasi peningkatan kinerja inovatif (Pereira & Bamel, 2021). Kolaborasi antarorganisasi juga memperluas basis pengetahuan dan memperkuat inovasi (Wang & Hu, 2020; Azeem et al., 2021), meskipun penelitian masih didominasi pada konteks intra-organisasi (Singh, 2021). Oleh karena itu, KBV menekankan pentingnya kapabilitas manajemen pengetahuan dalam mentransformasikan aset intelektual menjadi inovasi.

Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan merupakan proses sistematis dalam memperoleh, merepresentasikan, berbagi, dan memelihara pengetahuan untuk membangun kapasitas organisasi (Buenechea-Elberdin et al., 2018). Berbagi pengetahuan terbukti meningkatkan efektivitas organisasi, kinerja karyawan, serta mendorong penciptaan gagasan baru (Rezaei et al., 2020). Dalam era ekonomi berbasis pengetahuan, pengelolaan aset intelektual secara optimal menjadi kunci pembentukan kompetensi organisasi (Karasneh, 2022).

Modal Intelektual

Modal intelektual dipahami sebagai kombinasi aset tidak berwujud yang mencakup modal manusia, struktural, dan relasional (Martínez-Ariño, 2019). Aset ini berperan penting dalam menciptakan nilai dan meningkatkan efisiensi manajerial (Aljuboori et al., 2022; Tejedo-Romero & Araujo, 2022). Pengelolaan modal intelektual menjadi tantangan strategis karena sifatnya yang sulit diukur, namun sangat menentukan keunggulan kompetitif (Kloot & Martin, 2000).

Inovasi

Inovasi merujuk pada penciptaan atau pengembangan produk, proses, maupun metode baru yang memberikan nilai tambah (Kamaruddin, 2021; Tidd & Bessant, 2020). Kreativitas dan implementasi menjadi komponen utama inovasi (Aras & Mutlu Yıldırım, 2022). Inovasi dipengaruhi oleh pertukaran pengetahuan dan pengalaman, serta didorong oleh praktik manajemen pengetahuan yang efektif (Munawar et al., 2022; Yuan & Cao, 2022).

Hipotesis

Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Modal Intelektual

Manajemen Pengetahuan mencakup pengalaman, wawasan strategis, serta

kemampuan analitis yang memungkinkan organisasi mengelola sumber daya berbasis pengetahuan secara efektif. Organisasi dengan manajer berpengetahuan tinggi lebih mampu menafsirkan lingkungan dan mengalokasikan sumber daya secara tepat (Baquero, 2024). Dalam perspektif RBV, pengetahuan manajerial merupakan aset tak berwujud strategis yang mendukung pengembangan sumber daya lain, termasuk modal intelektual (J. Barney, 1991). Sementara itu, KBV menegaskan bahwa manajer berperan sebagai orkestrator pengetahuan yang membentuk pembelajaran organisasi dan konversi pengetahuan menjadi kapabilitas kolektif (Grant, 1996). Manajemen Pengetahuan mendorong peningkatan modal manusia melalui pengembangan kompetensi (Al-Tit et al., 2022), memperkuat modal struktural melalui sistem dan rutinitas organisasi (Stratone & Vatamanescu, 2024), serta meningkatkan modal relasional melalui jejaring eksternal.

H1: Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif terhadap modal intelektual.

Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Inovasi

Menurut RBV, Manajemen Pengetahuan merupakan kapabilitas strategis yang sulit ditiru dan memungkinkan organisasi mengidentifikasi peluang serta mengonfigurasi sumber daya untuk menghasilkan inovasi (J. Barney, 1991). KBV menegaskan bahwa inovasi terjadi melalui integrasi dan kombinasi pengetahuan yang dikoordinasikan oleh manajer (Grant, 1996). Manajer berpengetahuan tinggi mampu mendorong kolaborasi, mendukung eksperimen, dan mengurangi ketidakpastian dalam proses inovasi. Dengan demikian, semakin tinggi Manajemen Pengetahuan, semakin kuat kapasitas inovasi organisasi.

H2: Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif terhadap inovasi

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan metode survey sesuai dengan tujuan penelitian yaitu membuktikan pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Modal Intelektual dan Inovasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan explanatory research untuk menguji dan menjelaskan hubungan kausal antar variabel berdasarkan kerangka teori RBV dan teori KBV.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan yang dikategorikan Perusahaan Industri Besar dan Sedang menurut Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) 2015 yang di keluarkan Badan Pusat Statistik. Sampel pada penelitian ini adalah seluruh Industri Besar dan Sedang (IBS) yang tercatat pada badan pusat statistic Sulawesi Utara yang berjumlah 114 IBS. Responden pada penelitian ini adalah direktur atau manajer yang memahami kondisi usaha tersebut.

Proses pengumpulan data diawali dengan melakukan pilot testing atau uji coba instrumen penelitian yang memiliki tujuan untuk menguji apakah instrumen tersebut valid, reliabel, komunikatif dan mudah dimengerti. Kuesioner yang diuji sebanyak 65 kuesioner yang diantarkan kepada responden yang memiliki pengetahuan strategi dan visi jangka panjang perusahaan.

Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dan menggunakan alat analisis SmartPLS versi 4.0 yang mampu untuk menguji teori yang lemah serta data yang lemah seperti jumlah sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data (Hair et al., 2019).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Hasil pengujian awal menunjukkan terdapat beberapa indikator dengan nilai loading factor di bawah 0,60, yaitu pada variabel Inovasi (0,193), Modal Intelektual (0,461), dan Manajemen Pengetahuan (0,421). Nilai tersebut mengindikasikan bahwa indikator belum mampu merefleksikan konstruk secara optimal, sehingga dilakukan eliminasi dan pengujian ulang. Setelah dilakukan pemurnian instrumen, hasil uji menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai loading factor > 0,60. Hal ini menandakan bahwa setiap indikator telah memiliki korelasi yang memadai dengan konstruk yang diukur.

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) penelitian ini menunjukkan Inovasi sebesar 0,64, Modal Intelektual sebesar 0,806, dan Manajemen Pengetahuan sebesar 0,815. Seluruh nilai AVE berada di atas batas minimum 0,50, yang berarti masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Dengan demikian, validitas konvergen terpenuhi.

Uji discriminant validity dilakukan melalui cross loading, latent variable correlation, dan Fornell-Larcker criterion menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai cross loading tertinggi pada konstraknya dibandingkan dengan konstruk lain. Hal ini mengindikasikan tidak terjadi tumpang tindih antar variabel.

Nilai korelasi antar variabel laten lebih kecil dibandingkan dengan akar kuadrat AVE masing-masing konstruk. Kondisi ini menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki batas konseptual yang jelas dan berbeda satu sama lain. Hasil Fornell-Larcker memperlihatkan bahwa akar AVE Inovasi (0,930), Modal Intelektual (0,898), dan Manajemen Pengetahuan (0,903) lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Dengan demikian, seluruh variabel memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Construct Reliability

Pengujian reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha untuk Inovasi (0,983), Modal Intelektual (0,973), dan Manajemen Pengetahuan (0,981) seluruhnya berada di atas 0,70. Ini menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik. Nilai Composite Reliability juga menunjukkan seluruh konstruk memiliki nilai di atas 0,70. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan konsisten dalam mengukur variabel laten.

Uji Model Fit

Tabel 1. Hasil Uji Model Fit

Parameter	Rule of Thumb	Nilai Parameter	Keterangan
SRMR	Lebih kecil dari 0.10	0.056	Fit
d-ULS	> 0.05	1.766	Fit
d-G	> 0.05	5.877	Fit
Chi Square	χ^2 statistik $\leq \chi^2$ tabel	22214.624 > 43.775	Tidak fit
NFI	Mendekati nilai 1	0.678	Fit
Gof	0.1 (GOF kecil), 0.25 (GOF Moderate), 0.32 (GOF kuat)	0.674	Fit

Sumber: Data primer yang diolah SmartPIS ver 4

Berdasarkan Tabel 1, nilai SRMR sebesar 0,056 menunjukkan tingkat residual yang rendah dan memenuhi kriteria $<0,10$. Nilai GoF sebesar 0,674 ($>0,36$) menunjukkan model memiliki kemampuan prediktif yang kuat. Meskipun nilai Chi-Square menunjukkan ketidaksesuaian, indikator ini sensitif terhadap ukuran sampel, sehingga dalam pendekatan PLS-SEM, evaluasi lebih menitikberatkan pada SRMR dan GoF. Secara keseluruhan, model dinyatakan memiliki tingkat kesesuaian yang baik dengan data empiris.

Analisis Model Struktural (Inner Model)

Model struktural dianalisis untuk menguji kekuatan dan signifikansi hubungan antar variabel laten.

Tabel 2. Hasil Uji R Square (R^2)

Variabel dependen	R-square	R-square adjusted
Inovasi	0.517	0.512
Modal Intelektual	0.580	0.576

Sumber: Data primer yang diolah SmartPIS ver 4

Nilai R-Square pada Tabel 2 menunjukkan bahwa variabel Inovasi memiliki R^2 sebesar 0,517, sedangkan Modal Intelektual sebesar 0,580. Artinya, Manajemen Pengetahuan mampu menjelaskan 51,7% variasi Inovasi dan 58,0% variasi Modal Intelektual. Nilai ini termasuk dalam kategori moderat, yang menunjukkan bahwa model memiliki daya jelaskan yang cukup kuat.

Pengujian Hipotesis

Tabel 3. Hasil Path Coefficient Bootstrapping Uji Signifikansi

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (Stdev)	T Statistics (O/Stdev)	P Values	Ket.
Manajemen Pengetahuan - > Inovasi	0.719	0.721	0.057	12.572	0.000	Diterima
Manajemen Pengetahuan - > Modal Intelektual	0.762	0.765	0.051	15.015	0.000	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah SmartPIS ver 4

Hasil pengujian hipotesis pada Tabel 3 menunjukkan bahwa Manajemen Pengetahuan berpengaruh terhadap Inovasi. Koefisien jalur sebesar 0,719 dengan nilai T-statistik 12,572 dan p-value 0,000 ($<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa Manajemen Pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi. Secara substantif, semakin tinggi kemampuan manajer dalam mengelola dan mengintegrasikan pengetahuan, semakin tinggi pula tingkat inovasi perusahaan.

Manajemen Pengetahuan berpengaruh terhadap Modal Intelektual Koefisien jalur sebesar 0,762 dengan nilai T-statistik 15,015 dan p-value 0,000 ($<0,05$). Hasil ini menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa Manajemen Pengetahuan berperan kuat dalam memperkuat modal manusia, struktural, dan relasional perusahaan. Nilai koefisien yang relatif tinggi pada kedua jalur menunjukkan bahwa Manajemen Pengetahuan merupakan determinan utama dalam model penelitian ini

Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Inovasi

Berdasarkan hasil penelitian ini membuktikan bahwa Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap Inovasi. Hal ini dibuktikan berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan teknik bootstrapping, hasil ini sejalan dengan hipotesis yang telah dirumuskan yang menunjukkan bahwa Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif pada Inovasi. Hal ini dibuktikan oleh nilai signifikan P value sebesar 0,000 (lebih kecil dari alpha 0,05) dan nilai T-statistik sebesar 12,572 (lebih besar dari T-tabel sebesar 1,96). Hasil studi ini menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Temuan ini sejalan erat dengan Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV) dan Pandangan Berbasis Pengetahuan (KBV), yang menyoroti peran sentral keahlian manajerial dalam mendorong aktivitas inovatif dalam organisasi. Temuan ini sejalan dengan Submitter dan Alhadar (2020) yang menunjukkan proses manajemen pengetahuan memediasi hubungan dengan kinerja inovasi melalui modal intelektual pada UKM apparel Indonesia, konsisten dengan hasil bootstrapping dalam kajian ini. Penelitian di industri pupuk Marsudi et al. (2021) juga membuktikan modal intelektual dan manajemen pengetahuan mendorong adopsi inovasi ($R^2=0,673$), mendukung hipotesis RBV-KBV pada kajian pustaka ini.

Dari perspektif RBV, pengetahuan manajerial merupakan sumber daya tak berwujud strategis yang memenuhi kriteria berharga, langka, tak ada bandingannya, dan tak tergantikan. Manajer dengan pengalaman mendalam, keterampilan analitis, wawasan strategis, dan keterampilan memecahkan masalah memungkinkan organisasi untuk memahami peluang dan memobilisasi sumber daya dengan cara yang sulit ditiru oleh pesaing. Temuan studi ini menegaskan bahwa kompetensi manajerial ini secara signifikan meningkatkan kapabilitas inovasi perusahaan dengan mendukung pengenalan peluang, meningkatkan orkestrasi sumber daya, dan mendorong lingkungan yang kondusif untuk eksperimen dan kreativitas. Pengaruh positif yang diamati dalam hasil menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berkontribusi terhadap inovasi dengan membentuk bagaimana organisasi merespons perubahan teknologi dan dinamika pasar. Manajer yang berpengetahuan lebih mahir

dalam mengurangi ketidakpastian, membuat keputusan yang tepat, dan mendorong karyawan untuk terlibat dalam inisiatif inovatif. Perilaku ini konsisten dengan klaim RBV bahwa sumber daya manajerial yang unggul menghasilkan hasil inovasi yang unggul.

Perspektif teori KBV, manajemen pengetahuan berperan sebagai mekanisme krusial untuk mengintegrasikan dan menerapkan pengetahuan di seluruh organisasi. Temuan ini memperkuat argumen KBV bahwa inovasi muncul dari kemampuan organisasi untuk menggabungkan beragam sumber pengetahuan seperti teknis, pasar, operasional, dan relasional. Manajer dengan pengetahuan yang luas memfasilitasi proses ini dengan mendorong berbagi pengetahuan, mengoordinasikan kolaborasi lintas fungsi, dan menciptakan sistem yang mendukung pembelajaran dan pengembangan ide. Hubungan signifikan antara manajemen pengetahuan dan inovasi menunjukkan bahwa manajer memainkan peran sentral sebagai orkestrasi pengetahuan, yang bertanggung jawab untuk mengubah keahlian individu menjadi wawasan organisasi kolektif. Hal ini mendukung pernyataan KBV bahwa perusahaan terutama hadir sebagai lembaga integrasi pengetahuan. Manajer yang berpengetahuan mendorong eksperimen, mendorong komunikasi terbuka, dan menciptakan rasa aman psikologis, kondisi yang memberdayakan karyawan untuk mengajukan ide-ide baru dan berpartisipasi aktif dalam proses inovasi.

Lebih lanjut, temuan ini menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan tidak hanya memengaruhi pembentukan ide-ide baru tetapi juga implementasinya. Manajer dengan basis pengetahuan yang kuat dapat mengevaluasi kelayakan proyek inovatif dengan lebih baik, mengalokasikan sumber daya secara efisien, dan memandu tim melalui tantangan implementasi. Hal ini menyoroti peran ganda manajemen pengetahuan sebagai sumber wawasan kreatif sekaligus fasilitator eksekusi, yang memperkuat pentingnya manajemen pengetahuan dalam kinerja inovasi.

Secara keseluruhan, hasil studi ini memvalidasi bahwa Manajemen Pengetahuan merupakan pendorong fundamental inovasi, yang berfungsi secara simultan sebagai sumber daya strategis (RBV) dan kapabilitas pemrosesan pengetahuan (KBV). Dengan mengintegrasikan kedua perspektif teoretis ini, studi ini memberikan penjelasan yang kuat tentang mekanisme bagaimana keahlian manajerial meningkatkan kapasitas inovasi organisasi. Temuan-temuan ini berkontribusi pada perkembangan literatur tentang inovasi dengan menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan manajerial sangat penting untuk mempertahankan kapabilitas inovasi jangka panjang.

Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Modal Intelektual

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Modal Intelektual. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan teknik bootstrapping, hasil ini sejalan dengan hipotesis yang telah dirumuskan yaitu Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif pada Modal Intelektual. Hal ini dibuktikan oleh nilai signifikan P value sebesar 0,000 (lebih kecil dari alpha 0,05) dan nilai T-statistik sebesar 15,015 (lebih besar dari T-tabel 1,96). Hasil studi ini menunjukkan bahwa Manajemen

Pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap modal intelektual. Temuan ini memperkuat argumen teoretis *Resource-Based View* (RBV) dan *Knowledge-Based View* (KBV), yang mengonseptualisasikan kapabilitas terkait pengetahuan sebagai pendorong penting keunggulan strategis. Hubungan signifikan ini menunjukkan bahwa ketika manajer memiliki pengetahuan yang luas dapat dilihat dalam pengalaman, keterampilan analitis, wawasan strategis, dan pemahaman tentang proses organisasi/perusahaan lebih mampu mengembangkan dan mempertahankan modal intelektual yang dimiliki. Temuan ini juga didukung oleh penelitian di UMKM (Cahyaningati et al., 2022) yang membuktikan manajemen pengetahuan secara langsung memengaruhi inovasi dan kinerja melalui mediasi kecepatan serta kualitas inovasi.

Perspektif dalam teori RBV, Manajemen Pengetahuan berfungsi sebagai sumber daya yang berharga, langka, dan sulit ditiru. Hasil empiris menegaskan bahwa sumber daya ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan komponen modal intelektual, yaitu modal manusia, modal struktural, dan modal relasional. Manajer yang berpengetahuan dapat merekrut dan mengembangkan karyawan secara lebih efektif, sehingga menghasilkan modal manusia yang lebih memiliki kompetensi. Manajer yang memiliki kemampuan untuk merancang rutinitas, struktur, sistem dan informasi dapat mendukung retensi pengetahuan, yang memperkuat modal struktural. Lebih lanjut, manajer dengan basis pengetahuan yang kuat lebih mampu dalam membangun hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal, sehingga meningkatkan modal relasional. Dampak signifikan yang ditemukan dalam studi ini menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan memang bertindak sebagai aset strategis yang membantu perusahaan mengakumulasi, mengintegrasikan, dan mempertahankan sumber daya tak berwujud untuk dapat meningkat.

Lebih lanjut, hasil ini mendukung perspektif KBV, yang menekankan bahwa keahlian manajerial sangat penting untuk memfasilitasi aliran pengetahuan dalam organisasi. Manajer dengan tingkat pengetahuan yang tinggi menciptakan karyawan yang handal dengan mengembangkan keterampilan dan kompetensi, lingkungan kerja yang berbudaya dan keterbukaan informasi serta hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan perusahaan. Praktik-praktik ini merupakan fondasi bagi pertumbuhan modal intelektual. Temuan empiris menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berkontribusi pada proses transformasi keahlian individu menjadi lebih baik, sejalan dengan pernyataan KBV yang dapat mengintegrasikan beragam sumber daya pengetahuan menjadi kapabilitas yang koheren.

Dampak positif dan signifikan yang diamati dalam temuan ini juga menyoroti peran penting manajer sebagai orkestrasi pengetahuan. Tindakan manajer membentuk bagaimana pengetahuan diperoleh, dikodifikasi, disimpan, dan disebarluaskan ke seluruh organisasi. Ketika manajer menunjukkan kapabilitas pengetahuan yang kuat, karyawan lebih termotivasi yang pada akhirnya memperkuat basis modal intelektual organisasi. Secara keseluruhan, temuan-temuan ini menggarisbawahi bahwa manajemen pengetahuan bukan hanya kemampuan tingkat

individu, tetapi juga sumber daya organisasi utama yang memengaruhi akumulasi dan pengembangan modal intelektual. Hasil-hasil ini berkontribusi pada semakin banyaknya literatur yang menekankan pentingnya strategis kompetensi manajerial dalam membangun dan memelihara aset tak berwujud. Temuan-temuan ini juga menyarankan bahwa organisasi yang ingin meningkatkan modal intelektual mereka sebaiknya berinvestasi dalam program pengembangan manajerial, pelatihan kepemimpinan, dan praktik manajemen yang berorientasi pada pengetahuan.

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Penelitian ini membuktikan bahwa Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Modal Intelektual serta Inovasi. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin efektif proses penciptaan, penyimpanan, berbagi, dan penerapan pengetahuan dalam organisasi, semakin kuat kemampuan perusahaan dalam membangun aset intelektual dan menghasilkan inovasi. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk membuktikan peran strategis Manajemen Pengetahuan dalam memperkuat Modal Intelektual dan mendorong Inovasi telah tercapai.

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat integrasi perspektif *Resource-Based View* (RBV) dan *Knowledge-Based View* (KBV), yang menegaskan bahwa pengetahuan merupakan sumber daya strategis utama, sedangkan manajemen pengetahuan menjadi mekanisme dinamis dalam mengoptimalkan modal intelektual menjadi keunggulan inovatif. Secara praktis, temuan ini mengimplikasikan bahwa perusahaan IBS perlu membangun sistem manajemen pengetahuan yang terstruktur, mengembangkan kompetensi sumber daya manusia, serta menciptakan budaya berbagi pengetahuan guna meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha.

Namun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian menggunakan desain cross-sectional sehingga belum mampu menangkap dinamika hubungan antarvariabel dalam jangka panjang. Kedua, sampel terbatas pada IBS di Provinsi Sulawesi Utara sehingga generalisasi hasil masih terbatas pada konteks wilayah dan karakteristik industri serupa. Ketiga, pengukuran variabel menggunakan pendekatan persepsi melalui kuesioner, sehingga berpotensi menimbulkan bias subjektivitas responden.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain longitudinal guna mengamati perkembangan manajemen pengetahuan dan inovasi secara berkelanjutan. Penelitian berikutnya juga dapat memperluas cakupan wilayah atau membandingkan antar sektor industri untuk meningkatkan generalisasi temuan. Selain itu, pengembangan model dengan memasukkan variabel mediasi atau moderasi seperti budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, atau kapabilitas digital dapat memperkaya pemahaman mengenai mekanisme transformasi pengetahuan menjadi inovasi. Dengan demikian, studi ini diharapkan dapat menjadi rujukan dalam pengembangan manajemen strategis berbasis pengetahuan pada sektor industri di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Abualoush, S., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279–309.
- Akil, S. R., Hakim, L., & Safaruddin, S. (2025). Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi yang Dimediasi oleh Modal Intelektual. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 7914–7921.
- Akram, K., Siddiqui, S. H., Nawaz, M. A., Ghauri, T. A., & Cheema, A. K. H. (2011). Role of knowledge management to bring innovation: an integrated approach. *Cell*, 92(333), 6183035.
- Al-Dhaafri, H. S., & Alosani, M. S. (2021). Mechanism of organisational excellence as a mediator on the relationship between human resource management and organisational performance: empirical evidence from public sector. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 38(3), 822–838. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2019-0364>
- Al-Tit, A. A., Al-Ayed, S., Alhammadi, A., Hunitie, M., Alsarayreh, A., & Albassam, W. (2022). The impact of employee development practices on human capital and social capital: the mediating contribution of knowledge management. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(4), 218.
- AlAnazi, A. A., Kura, K. M., Suleiman, E. S., & Abubakar, R. A. (2022). Mediating effect of organisational innovation in the prediction of change-oriented leadership on organisational performance. *International Journal of Innovation Science*, 14(1), 138–156. <https://doi.org/10.1108/IJIS-03-2021-0051>
- Aljuboori, Z. M., Singh, H., Haddad, H., Al-ramahi, N. M., & Ali, M. A. (2022). *Modal Intelektual dan Korelasi Kinerja Perusahaan: The Peran Mediasi Kemampuan Inovasi di Malaysia Perspektif UKM Manufaktur*.
- Aras, G., & Mutlu Yıldırım, F. (2022). Development of capitals in integrated reporting and weighting representative indicators with entropy approach. *Social Responsibility Journal*, 18(3), 551–572. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2020-0447>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.
- Baquero, A. (2024). Unveiling the path to green innovation: the interplay of green learning orientation, knowledge management capability and manufacturing firm's capability to orchestrate resources. *Journal of Business & Industrial*

- Marketing*, 39(10), 2205–2221.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the *Resource-Based View*. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00115-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00115-5)
- Bıçakcıoğlu-Peynirci, N., & Tanyeri, M. (2022). Stakeholder and resource-based antecedents and performance outcomes of green export business strategy: insights from an emerging economy. In *International Journal of Emerging Markets* (Vol. 17, Issue 1, pp. 1–46). <https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2020-0245>
- Buenechea-Elberdin, M., Sáenz, J., & Kianto, A. (2018). Knowledge management strategies, intellectual capital, and innovation performance: a comparison between high- and low-tech firms. *Journal of Knowledge Management*, 22(8), 1757–1781. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2017-0150>
- Bueno-García, M., Delgado-Márquez, B., Georgallis, P., & Aragón-Correa, J. A. (2022). How do shareholders influence international firms' environmental strategies? The differential impact of strategic and financial investors. *Long Range Planning*, 55(2), 119–132.
- Cahyaningati, R., Muttaqien, F., Sulistyan, R. B., Paramita, R. W. D., & Ana, S. R. (2022). Modal Intelektual, Manajemen Pengetahuan Dan Kinerja UMKM Serta Kecepatan Dan Kualitas Inovasi Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 32(8), 2227–2238.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143–152.
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The *Resource-Based View* of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Hair, B., WC, B., BJ, A., & RE, B. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Wiley Series in Probability and Statistics.
- Hong, S. H. (2021). Determinants of Selection of R&D Cooperation Partners: Insights from Korea. *Sustainability*, 13(17), 9637.
- Ibojo, B. O., & Mobolade, G. O. (2023). Effect of Knowledge Acquisition on Organizational Performance. *International Journal of Economics and Business Management*, 9(8).

- Kamaruddin, K. (2021). *Modal Intelektual dan Kinerja Ekonomi Berkelanjutan di Sektor Publik : Konteks Manajemen Publik Baru di Malaysia. Ic.*
- Karasneh, A. A. (2022). Revitalizing the BSC through knowledge management: The mediating role of intellectual capital. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2359.
- Kaur, V. (2025). Managerial attention and knowledge-based dynamic capabilities: A meta-theoretical approach to competitive advantage. *Journal of General Management*, 50(3), 220–239.
- Kloot, L., & Martin, J. (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11(2), 231–251. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0130>
- Leyva-de la Hiz, D. I., Ferron-Vilchez, V., & Aragon-Correa, J. A. (2019). Do firms' slack resources influence the relationship between focused environmental innovations and financial performance? More is not always better. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 1215–1227.
- Marsudi, M. H., Iqbal, M., Sos, S., IB, M., Hutahayan, B., & ST, M. M. (2021). *Pengaruh Modal Intelektual Dan Manajemen Pengetahuan Dalam Adopsi Inovasi, Dimediasi Oleh Orientasi Inovasi (Studi Pada Karyawan Pt. Pupuk Kujang Cikampek (Persero))*. Universitas Brawijaya.
- Martínez-Ariño, J. (2019). Governing religious diversity in cities. *Ethnic and Racial Studies*, 42(14), 2483–2501. <https://doi.org/10.1080/01419870.2018.1539206>
- Migdadi, M. M. (2022). Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(1), 182–210.
- Munawar, S., Yousaf, H. Q., Ahmed, M., & Rehman, S. (2022). Effects of green human resource management on green innovation through green human capital, environmental knowledge, and managerial environmental concern. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 141–150.
- Papazoglou, M. E., & Spanos, Y. E. (2021). Influential knowledge and financial performance: The role of time and rivals' absorptive capacity. *Technovation*, 102, 102223.
- Pereira, V., & Bamel, U. (2021). Extending the resource and knowledge based view: A critical analysis into its theoretical evolution and future research directions. *Journal of Business Research*, 132, 557–570.
- Peteraf, M. A., & Bergen, M. E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1027–1041.
- Rehman, S. U., Ashfaq, K., Bresciani, S., Giacosa, E., & Mueller, J. (2022). Nexus among intellectual capital, interorganizational learning, industrial Internet of

- things technology and innovation performance: a resource-based perspective. *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2021-0095>
- Rehman, S. U., Elrehail, H., Alsaad, A., & Bhatti, A. (2021). Intellectual capital and innovative performance: a mediation-moderation perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 23(5), 998–1024.
- Rezaei, M., Jafari-Sadeghi, V., & Bresciani, S. (2020). What drives the process of knowledge management in a cross-cultural setting: The impact of social capital. *European Business Review*, 32(3), 485–511.
- Singh, R. (2021). Information exchange at a distance: Examining the influence of leadership on knowledge sharing in virtual teams. *Journal of the Australian Library and Information Association*, 70(2), 125–138.
- Soewarno, N., & Tjahjadi, B. (2020). Measures that matter: an empirical investigation of intellectual capital and financial performance of banking firms in Indonesia. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 1085–1106. <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2019-0225>
- Stratone, M.-E., & Vatamanescu, E.-M. (2024). Intellectual capital management as a catalyst for organizational agility and performance in post-COVID-19 Romanian SMEs. *Kybernetes*.
- Submitter, G., & Alhadar, F. M. (2020). The influence of knowledge management processes on intellectual capital and innovation performance. *Journals and Wendra, Wendra and Alhadar, Fadhliah M., The Influence of Knowledge Management Processes on Intellectual Capital and Innovation Performance (September 30, 2020). Reference to This Paper Should Be Made as Follows: Wendra, W. and Alhadar, FM, 179–187.*
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tejedo-Romero, F., & Araujo, J. F. F. E. (2022). The influence of corporate governance characteristics on human capital disclosure: the moderating role of managerial ownership. *Journal of Intellectual Capital*, 23(2), 342–374. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2019-0055>
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- Tidd, J., & Trehwella, M. J. (1997). Organizational and technological antecedents for knowledge acquisition and learning. *R&D Management*, 27(4), 359–375.
- Wang, C., & Hu, Q. (2020). Knowledge sharing in supply chain networks: Effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance.

Technovation, 94, 102010.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

Yeboah, A. (2023). Knowledge sharing in organization: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2195027.

Yuan, B., & Cao, X. (2022). Do corporate social responsibility practices contribute to green innovation? The mediating role of green dynamic capability. *Technology in Society*, 68, 101868.

Zamiri, M., & Esmacili, A. (2024). Methods and technologies for supporting knowledge sharing within learning communities: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 14(1), 17.