



## Pengungkapan Paradigma Lintas Fungsional sebagai Pemediasi Hubungan Modal Intelektual dan Kinerja Organisasi

Hesti Wahyuni

Politeknik Negeri Malang,  
Jl. Soekarno Hatta No 9, Jatimulyo, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65141

wahyunihesti@yahoo.com

doi.org/10.18382/jraam.v4.i1.011

### Informasi Artikel

Tanggal masuk	06-07-2019
Tanggal revisi	26-08-2019
Tanggal diterima	27-08-2019

### Keywords:

*Cross Functional Paradigm*  
*Intellectual Capital*  
*Financial Performance*

### Abstract

*This research aimed to analyze the impact of Cross functional paradigm, as moderating variabel that has not been examined in prior researchs, to intellectual capital effect on organization financial performance. This study was a quantitative research and used Partial Least Square method to examine the hypothesis. The population of this research is listed company at infrastructure, transportation and utilities sector, in indonesian Stock Exchanges and used purposive sampling method to collect the data. This study found that cross functional paradigms had negative significantly impact to the effect of Value Added from Structural Capital, to organization financial performance.*

### Kata kunci:

*Paradigma Lintas Fungsional*  
*Modal Intelektual*  
*Kinerja Keuangan*

### Abstrak

Studi ini ditujukan untuk menganalisis pengaruh paradigm lintas fungsional, sebagai variabel pemediasi, yang belum pernah diuji pada penelitian sebelumnya, pada pengaruh modal intelektual pada performa finansial suatu entitas. Metode *Least Square* digunakan untuk menguji hipotesis. Populasi studi ini menggunakan perusahaan yang terdaftar pada sektor infrastruktur, transportasi, dan utilitas, pada Pasar Modal Indonesia dan menggunakan metode *purposive sampling* untuk pengumpulan data. Studi ini menunjukkan bahwa paradigm lintas fungsional memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap hubungan antara Structural Capital Value Added STVA dan kinerja keuangan.



### 1. Pendahuluan

Pendahuluan Pertumbuhan pesat pada bidang pengetahuan dan teknologi menyebabkan dinamika yang tinggi pada lingkungan usaha. Kondisi ini memicu

percepatan perubahan produk dan jasa dan peningkatan arus informasi. Untuk bertahan pada lingkungan ini organisasi harus mampu meningkatkan kualitas bisnis dan sangat memerlukan dukungan modal intelektual

yang berkualitas. Sehingga organisasi mampu meningkatkan posisi bersaing dan memperluas aktivitas bisnis. Keberhasilan modal intelektual mengelola organisasi tercermin dengan pencapaian rasio profitabilitas yang tinggi serta nilai perusahaan yang tinggi. Akan tetapi hasil pengujian empiris dari beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang sangat bervariasi. Beberapa penelitian berhasil mengkonfirmasi teori ini [1][2][3], selain itu beberapa penelitian juga mampu menunjukkan hasil yang bervariasi dari masing-masing variabel [4][5][6][7]. Faktor industri juga mampu menyebabkan hasil yang beragam dalam mengukur hubungan modal intelektual dengan kinerja organisasi. Hasil penelitian di sektor perbankan misalnya, menunjukkan hasil yang beragam [8][9][10].

Clarke et. al. (2011) menyarankan agar pada penelitian berikutnya ditambahkan pengujian variabel yang memediasi hubungan antara *Intellectual Capital* dan kinerja keuangan [6]. Hasil penelitian tentang hubungan *Intellectual Capital* dan kinerja keuangan dengan strategi bersaing sebagai pemediasi, menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif secara signifikan memediasi hubungan antara manajemen modal intelektual dan performa finansial [11].

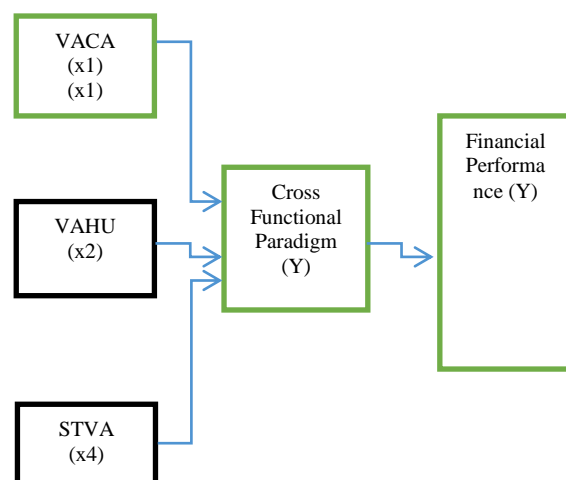
Faktor lain yang mempengaruhi efektivitas modal intelektual dalam menciptakan keberhasilan finansial adalah fleksibilitas organisasi. Fleksibilitas organisasi dalam merespon dan memfasilitasi penciptaan inovasi menjadi faktor yang sangat mendasar bagi keberhasilan penciptaan nilai bagi pelanggan. Fleksibilitas adalah salah satu alat yang sangat diperlukan dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Dengan fleksibilitas organisasi, maka proses kreasi *Customer Value*, perbaikan berkelanjutan, dan peningkatan inovasi organisasi akan menjadi budaya yang memperkuat posisi organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan memenangkan persaingan [11].

Tingginya fleksibilitas organisasi tercermin dari tingginya integrasi dalam organisasi, baik integrasi secara internal maupun external yang dikenal dengan paradigma lintas fungsional. Integrasi tersebut hanya akan dapat dicapai jika organisasi memfasilitasi paradigma tersebut melalui struktur organisasi, perencanaan dan implementasi strategi, serta mendapat dukungan manajemen.

Sebaliknya, penciptaan keunggulan bersaing, struktur organisasi, strategi bersaing, dan mendapatkan dukungan manajemen, akan berjalan dengan baik jika didukung oleh modal intelektual yang berkualitas [12]. Penelitian tentang efek mediasi paradigma lintas fungsional organisasi terhadap hubungan antara modal *intellectual* dan kinerja keuangan belum pernah dilakukan pada penelitian sebelumnya. Melalui studi ini diharapkan akan diketahui pengaruh paradigma lintas fungsional terhadap hubungan antara modal intelektual dan kinerja keuangan dan nilai perusahaan.

## 2. Metode

Model hubungan antara modal intelektual dan kinerja keuangan dengan paradigma lintas fungsional sebagai variabel pemediasi digambarkan pada model penelitian pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Keterangan:

VACA : *Value Added Capital Employed*

VAHU : *Value Added Human Capital*

STVA : *Structural Capital Value Added*

Populasi penelitian adalah 70 perusahaan di sektor infrastruktur, utilitas dan transportasi yang ada di BEI. Dengan menggunakan *purposive sampling* untuk mengambil sampel non probabilita dengan kriteria tertentu dengan karakteristik populasi yang sudah diketahui sebelumnya. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini disajikan pada tabel 1.

**Tabel 1. Kriteria Pemilihan Sampel**

Kriteria	Total
Terdaftar di Bursa Efek Indonesia	70
Tidak melaporkan laporan tahunan secara lengkap pada periode 2013 sd 2017	(49)
Mengalami kerugian	(7)
Menggunakan mata uang selain rupiah	(3)
Jumlah perusahaan sample	11

Variabel independent yang digunakan adalah Nilai Tambah dari intellectual Capital (VAIC). Nilai ini diperoleh dari penjumlahan nilai tambah Komponen modal intelektual. Komponen tersebut terdiri dari; VACA, VAHU dan STVA. *Value added* adalah nilai tambah investasi modal intelektual yang diperoleh dari Output – input. Output diperoleh dari total pendapatan penjualan dan pendapatan lain, sedangkan Input adalah seluruh pengeluaran selain beban karyawan.

VACA adalah indikator nilai tambah (VA) yang dihasilkan oleh 1 unit modal fisik yang dipekerjakan perusahaan (CE). Rasio VACA menunjukkan perbandingan antara VA dengan CE perusahaan. Pulic (2000) menyatakan, peningkatan 1 unit CE dapat meningkatkan *return* sehingga entitas dapat memaksimalkan pemanfaatan CE nya. Rumus perhitungan VACA adalah:

$$VACA = \frac{Value\ Added}{CE}$$

$$CE = Capital\ Employed = equity + net\ income$$

*Value Added Human Capital* (VAHU) VAHU mengukur nilai tambah dari setiap rupiah yang digunakan untuk meningkatkan skill tenaga kerja. VACA menggambarkan manfaat dari setiap rupiah investasi *Human Capital* serta nilai tambah yang menyertai. Biaya karyawan yang dikeluarkan perusahaan biasanya dinyatakan dalam akun beban gaji. Total biaya pekerja adalah indicator dari HC perusahaan [13]. VAHU (*Value Added Human Capital*) diukur dengan rumus:

$$VAHU = \frac{Value\ Added}{Human\ Capital}$$

$$Human\ Capital = employee\ expenses$$

*Structural Capital Value Added* (STVA) STVA merupakan suatu indikator yang menunjukkan kontribusi modal struktural (SC) untuk menciptakan nilai tambah (VA) bagi perusahaan. Dalam hal ini, VA perusahaan dihasilkan dengan mengukur jumlah structural capital (SC) yang dibutuhkan untuk menghasilkan 1 rupiah dari VA dan merupakan indikasi bagaimana keberhasilan SC dalam penciptaan nilai [13]. STVA adalah rasio dari SC terhadap VA yang diukur dengan rumus:

$$STVA = \frac{Structural\ Capital}{Value\ Added}$$

$$Structural\ Capital = Value\ Added - Human\ Capital$$

ROA dan Nilai perusahaan digunakan sebagai proksi variabel terikat. ROA diukur dari rasio perbandingan laba dari setiap rupiah asset [14][15]. Nilai perusahaan menggambarkan kondisi yang telah dicapai perusahaan sebagai bentuk kepercayaan dari masyarakat terhadap perusahaan setelah melalui proses kegiatan selama beberapa tahun, yaitu sejak perusahaan tersebut didirikan sampai saat ini. Dalam penelitian ini, nilai perusahaan diukur dengan menggunakan *price-to-book value* (PBV). PBV merupakan rasio pasar yang digunakan

untuk mengukur kinerja harga saham terhadap nilai bukunya [16].

Fleksibilitas organisasi sangat diperlukan bagi organisasi untuk merespon perubahan nilai yang diharapkan pelanggan. Semakin tinggi derajat fleksibilitas organisasi maka akan semakin mudah bagi organisasi tersebut untuk melakukan integrasi internal maupun eksternal dalam penciptaan kreatifitas dan nilai bagi pelanggan. Paradigma lintas fungsional menunjukkan derajat integrasi organisasi yang meliputi integrasi dalam organisasi dan integrasi antar organisasi yang menjadi budaya dalam organisasi [17].

Pengukuran Paradigma lintas fungsional atau *Cross Functional Paradigm* (CFP) dilakukan dengan nilai 1 pada setiap aspek, dalam upaya organisasi menciptakan budaya organisasi untuk mewujudkan paradigma lintas fungsional. Terdapat 4 aspek yang diukur yaitu (1) struktur organisasi lintas fungsional (2) pernyataan paradigma lintas fungsional dalam visi, misi atau strategi (3) kandungan Paradigma lintas fungsional dalam pernyataan manajemen (4) kandungan Paradigma lintas fungsional dalam pernyataan dewan komisaris. Nilai 4 diberikan pada organisasi yang memenuhi seluruh aspek Paradigma lintas fungsional.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis partial least square (PLS). Langkah dalam PLS meliputi (1) pengujian outer model untuk mengukur *Composite reliability*, *Construct reliability* dan *Communalities*. (2) pengujian hipotesis dengan nilai *R-square* dan *Path coefficient*.

### 3. Hasil dan Pembahasan

*Outer model* merupakan model yang menspesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya atau mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel laten. Namun karena model dalam bentuk formatif (masing-masing variabel hanya memiliki 1 sumber data) maka seluruh data yang dianalisis sudah valid secara konvergen.

*Composite reliability* dianggap baik jika nilainya diatas 0,70. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *Composite reliability* untuk seluruh variabel yang diamati adalah reliable secara fiksasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator-indikator dari CFP, PBV, ROA, STVA, VACA, VAHU dan VAIC, saling memperkuat variabel latennya. Jadi model penelitian ini memenuhi *composite reliability*.

*Construct reliability* yang didasarkan nilai alpha Cronbach adalah baik jika nilainya diatas 0,70. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh variabel telah reliable secara fiksasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator-indikator dari CFP, PBV, ROA, STVA, VACA, VAHU dan VAIC, telah saling memperkuat variabel latennya dan mampu mengukur variabel latennya. Jadi model dalam penelitian ini telah memenuhi *Construct reliability*.

*Communalities* pada dasarnya adalah jumlah varians dari suatu variabel asal yang bisa menjelaskan hasil analisis yang telah dilakukan. Nilai *communalities* dari CFP, PBV, ROA, STVA, VACA, VAHU dan VAIC adalah sebesar 1.0, yang berarti 100.0% varians (keragaman) dari hasil analisis yang telah dilakukan bisa dijelaskan oleh variabel CFP, PBV, ROA, STVA, VACA, VAHU dan VAIC. Oleh karena sumber data dari variabel CFP, PBV, ROA, STVA, VACA, VAHU dan VAIC hanya 1, sehingga nilai *communalities* seluruh variabel sebesar 100%.

Nilai *R-square* mencerminkan kekuatan prediksi dari keseluruhan model dengan Batasan nilai *R-square* melebihi 10% (*goodness-fit* dari model). Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *R-square* untuk variabel CFP sebagai variabel mediasi adalah sebesar 0.260, yang berarti CFP dipengaruhi oleh VACA, VAHU, STVA, dan VAIC sebesar 26.0%. Nilai *R-square* untuk variabel PBV adalah sebesar 0.408, yang berarti PBV dipengaruhi oleh CFP, VACA, VAHU, STVA, dan VAIC sebesar 40.8%. Sementara

untuk nilai R-square variabel ROA adalah sebesar 0.365, yang berarti ROA dipengaruhi oleh CFP, VACA, VAHU, STVA, dan VAIC sebesar 36.5%. Sedangkan jika Nilai Q<sup>2</sup> lebih besar dari 0 (nol) menggambarkan bahwa model memiliki prediksi yang relevan dan bilamana nilai Q-Square kurang dari 0 (nol) menunjukkan hasil sebaliknya.

Nilai *R-square* Sebesar 72.15%, pada model memberikan makna bahwa model structural mempunyai *predictive relevance* yang tinggi, model menjadi semakin baik dan layak untuk digunakan dalam prediksi. Tabel 2 menunjukkan ringkasan dari nilai *Path coefficient* yang menunjukkan hasil pengujian.

**Tabel 2. Koefisien Hasil pengujian (*path coefficient*)**

	T Statistics	Keputusan
CFP (M) -> PBV (Y2)	5.337	Signifikan
CFP (M) -> ROA (Y1)	3.675	Signifikan
STVA (X3) -> CFP (M)	2.596	Signifikan
STVA (X3) -> PBV (Y2)	2.903	Signifikan
STVA (X3) -> ROA (Y1)	4.175	Signifikan
VACA (X1) -> CFP (M)	0.829	Tidaksignifikan
VACA (X1) -> PBV (Y2)	1.399	Tidaksignifikan
VACA (X1) -> ROA (Y1)	5.287	Signifikan
VAHU (X2) -> CFP (M)	2.083	Signifikan
VAHU (X2) -> PBV (Y2)	0.357	Tidaksignifikan
VAHU (X2) -> ROA (Y1)	0.031	Tidaksignifikan
VAIC (X4) -> CFP (M)	1.791	Tidaksignifikan
VAIC (X4) -> PBV (Y2)	0.083	Tidaksignifikan
VAIC (X4) -> ROA (Y1)	2.644	Signifikan

Hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa CFP memiliki pengaruh langsung signifikan dengan arah positif terhadap kinerja organisasi, baik kinerja keuangan berdasarkan nilai buku maupun

nilai pasar. Terdapat 4 dimensi yang saling berkaitan antara efektivitas *teamwork*, *attitude*, perilaku, dan kinerja financial. Dua dimensi pertama menjelaskan mekanisme transmisi yang dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi. Sedangkan dua dimensi berikutnya menyediakan pengukuran langsung pada outcome organisasi [18]. Hasil penelitian Liao (2011) menunjukkan, bahwa struktur organisasi dengan tim lintas fungsional memiliki dampak positif pada dimensi kinerja. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa ketika tim lintas fungsional diikuti oleh perubahan struktur organisasi, maka kinerja organisasi dapat semakin ditingkatkan [19].

Setelah mengetahui pengaruh langsung antar variabel, selanjutnya dihitung pengaruh tidak langsung dari beberapa variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui suatu variabel. Pengaruh tidak langsung tersebut dapat diketahui melalui perkalian nilai koefisien path pada masing-masing variabel.

**Tabel 3. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung**

Arahhubungan	t statistic
STVA → CFP → PBV	-2.302
VACA → CFP → PBV	0.806
VAHU → CFP → PBV	1.912
VAIC → CFP → PBV	1.672
STVA → CFP → ROA	-2.070
VACA → CFP → ROA	0.782
VAHU → CFP → ROA	1.763
VAIC → CFP → ROA	1.564

Seperti yang ditunjukkan pada table 3, pada penelitian ini CFP tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada hubungan variabel VACA, VAHU, dan VAIC, terhadap kinerja keuangan dan pasar. Hanya hubungan antara variabel STVA dan ROA serta STVA dan PBV yang dipengaruhi secara signifikan oleh CFP, dengan arah pengaruh negatif. Beberapa penelitian tentang intellectual capital membuktikan pengaruh negatif

terhadap penciptaan value [20]. Pengaruh negatif ini menunjukkan bahwa terdapat variabel yang melemahkan interaksi antara STVA dan ROA serta STVA dan PBV. Salah satunya adalah variabel paradigma lintas fungsional.

Arah negatif dari pengaruh mediasi ini dapat disebabkan oleh aspek internal dan eksternal [21]. Dari faktor pertama, aspek internal mengindikasikan bahwa perusahaan belum berkomitmen penuh atas konsistensi mereka dalam mengungkapkan dan mensosialisasikan implementasi paradigma lintas fungsional. Sebagai akibatnya paradigam ini tidak terbaca dengan baik oleh para pelaku operasi dan pengimplementasi strategi. Sedangkan faktor kedua dari sisi biaya dan manfaat. Integrasi CFP mungkin akan memerlukan biaya yang tinggi dalam implementasinya dan manfaatnya baru terasa dalam jangka panjang. Apabila perusahaan masih berada dalam tahap awal pengimplementasian CFP maka manfaatnya belum dapat diukur saat ini.

Aspek eksternal dapat dikaitkan dengan pengetahuan pengguna laporan tahunan tentang paradigam lintas fungsional sangat beragam. Seseorang yang memahami tentang paradigma ini akan merespon secara positif. Sedangkan jika pengguna laporan tahunan tidak memahami tentang paradigma ini maka mereka tidak akan merespon aksi lintas fungsional perusahaan dan bahkan merespon negatif. Sebagai contoh sinergi dengan pesaing dalam menciptakan kekuatan produk mungkin masih menjadi sebuah hal yang dianggap sangat beresiko bagi sebagian besar individu investor. Dan hanya sedikit yang menganggap aksi ini sebagai sebuah peluang untuk membentuk kekuatan pasar. Sebagai akibatnya aksi ini akan direspon negatif.

Berdasarkan teori ini, seharusnya efektivitas sumber daya modal intelektual yang didukung paradigma lintas fungsional organisasi, berpengaruh secara positif pada kinerja organisasi. Pada penelitian ini hanya hubungan variabel STVA dan ROA serta

STVA dan PBV yang dimediasi, yang menunjukkan hasil yang signifikan dengan arah pengaruh negatif oleh CFP. Banyak penelitian yang telah membuktikan bahwa VACA dan VAHU memiliki pengaruh negative terhadap penciptaan value [20]. Pulic menyatakan bahwa *intellectual capital* memiliki 2 sisi yaitu dapat menciptakan nilai atau merusak nilai. Selain itu, terdapat 2 jenis kegagalan *intellectual capital* dalam meningkatkan value: (1) Investasi dalam *Intellectual capital* yang benar-benar gagal dalam menciptakan value dan (2) Investasi dalam *Intellectual capital* yang menghasilkan value tetapi efisiensi yang dihasilkan masih berada dibawah efisiensi industry [20]. Sehingga, dapat dikatakan efisiensi berhasil secara internal tetapi tidak bisa memenangkan di persaingan. Sehingga tidak menghasilkan kinerja financial yang memuaskan.

#### 4. Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari variabel STVA terhadap CFP, PBV dan ROA. Namun pada variabel lain VACA, VAHU dan VAIC menunjukkan hasil yang bervariasi. Sedangkan pengaruh tidak langsung menunjukkan efek mediasi CFP signifikan terhadap pengaruh variabel STVA pada ROA dan PBV. Pada penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji lebih lanjut interaksi antara paradigma lintas fungsional dengan modal intelektual sehingga dapat mengukur interaksi antar kedua variabel tersebut dalam menciptakan nilai bagi pelanggan.

#### Daftar Rujukan

- [1] D. Zeghal and A. Maaloul, "Analysing value added as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance," *Journal of Intellectual capital*, vol. 11, pp. 39-60, 2010. <https://doi.org/10.1108/14691931011013325>

- [2] M. Ramezan, "Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society: How are these concepts related?," *International Journal of Information Management*, vol. 31, pp. 88-95, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.10.004>
- [3] I. Wei Kiong Ting and H. Hooi Lean, "Intellectual capital performance of financial institutions in Malaysia," *Journal of Intellectual Capital*, vol. 10, pp. 588-599, 2009. <https://doi.org/10.1108/14691930910996661>
- [4] R. G. Ahangar, "The relationship between intellectual capital and financial performance: An empirical investigation in an Iranian company," *African journal of business management*, vol. 5, pp. 88-95, 2011. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.712>
- [5] M. A. K. Al-Musali and K. N. I. K. Ismail, "Intellectual capital and its effect on financial performance of banks: Evidence from Saudi Arabia," *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 164, pp. 201-207, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.068>
- [6] M. Clarke, D. Seng, and R. H. Whiting, "Intellectual capital and firm performance in Australia," *Journal of Intellectual Capital*, vol. 12, pp. 505-530, 2011. <https://doi.org/10.1108/14691931111181706>
- [7] M. Joshi, D. Cahill, J. Sidhu, and M. Kansal, "Intellectual capital and financial performance: an evaluation of the Australian financial sector," *Journal of intellectual capital*, vol. 14, pp. 264-285, 2013. <https://doi.org/10.1108/14691931311323887>
- [8] A. Mondal and S. K. Ghosh, "Intellectual capital and financial performance of Indian banks," *Journal of Intellectual Capital*, vol. 13, pp. 515-530, 2012. <https://doi.org/10.1108/14691931211276115>
- [9] D. Maditinos, D. Chatzoudes, C. Tsairidis, and G. Theriou, "The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance," *Journal of intellectual capital*, vol. 12, pp. 132-151, 2011. <https://doi.org/10.1108/1469193111097944>
- [10] N. Ozkan, S. Cakan, and M. Kayacan, "Intellectual capital and financial performance: A study of the Turkish Banking Sector," *Borsa Istanbul Review*, vol. 17, pp. 190-198, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2016.03.001>
- [11] N. Kamukama, A. Ahiauzu, and J. M. Ntayi, "Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance," *Journal of intellectual capital*, vol. 12, pp. 152-164, 2011. <https://doi.org/10.1108/1469193111097953>
- [12] A. Kianto, T. Andreeva, and Y. Pavlov, "The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance," *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 11, pp. 112-122, 2013. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.9>
- [13] A. Pulic, "VAIC™—an accounting tool for IC management," *International journal of technology management*, vol. 20, pp. 702-714, 2000.
- [14] I. Ulum, "Intellectual capital performance sektor perbankan di Indonesia," *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, vol. 10, pp. 77-84, 2009. <https://doi.org/10.9744/jak.10.2.PP.%2077-84>
- [15] K. Phusavat, N. Comepa, A. Sitko-Lutek, and K.-B. Ooi,

- "Interrelationships between intellectual capital and performance: Empirical examination," *Industrial Management & Data Systems*, vol. 111, pp. 810-829, 2011. <https://doi.org/10.1108/02635571111144928>
- [16] S. Nimtrakoon, "The relationship between intellectual capital, firms' market value and financial performance: Empirical evidence from the ASEAN," *Journal of Intellectual Capital*, vol. 16, pp. 587-618, 2015. <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2014-0104>
- [17] W. Bai, Y. Feng, Y. Yue, and L. Feng, "Organizational structure, cross-functional integration and performance of new product development team," *Procedia Engineering*, vol. 174, pp. 621-629, 2017.
- [18] N. Kamukama, A. Ahiauzu, and J. M. Ntayi, "Intellectual capital and performance: testing interaction effects," *Journal of Intellectual Capital*, vol. 11, pp. 554-574, 2010. <https://doi.org/10.1108/14691931011085687>
- [19] C. Liao, S.-H. Chuang, and P.-L. To, "How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure," *Journal of business research*, vol. 64, pp. 728-736, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.08.001>
- [20] A. Pulic, "MVA and VAIC analysis of randomly selected companies from FTSE 250. Austrian Intellectual Capital Research Center, Graz," ed, 2014.
- [21] S. Strese, M. W. Meuer, T. C. Flatten, and M. Brettel, "Organizational antecedents of cross-functional cooperation: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional cooperation," *Industrial Marketing Management*, vol. 53, pp. 42-55, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.006>