

Pengaruh Budaya Organisasi, *Intellectual Capital* Dan Keragaman Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Organisasi (Study Empiris Perusahaan Manufaktur Di Provinsi Banten)

Rahadian Amrullah

Program Studi Akuntansi, Universitas Pamulang, Kampus Serang

E-mail: rahadianamrullah24@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan bukti empiris tentang pengaruh Budaya Organisasi, Modal Intelektual, dan Keragaman Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Organisasi. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode purposive sampling dan diperoleh sampel penelitian sebanyak 60 perusahaan manufaktur sebagai item observasi yang terdapat di Provinsi Banten. Data dianalisis menggunakan software Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, (2) variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap modal Intelektual, (3) Modal Intelektual berpengaruh positif dan signifikan. pada pengukuran keragaman kinerja, (4) pengukuran kinerja keragaman berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, (5) *Intellectual Capital* berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi dan (6) *Intellectual Capital* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh kergaman pengukuran kinerja

Keywords : Budaya Organisasi, Modal Intelektual, Keragaman Pengukuran Kinerja, Kinerja Organisasi

ABSTRACT

This study aims to find empirical evidence on the influence of Organizational Culture, Intellectual Capital, and Diversity of Performance Measurement on the performance of the Organization. Sampling method used in this study is the method of purposive sampling and obtained sample research of 60 manufacturing companies as an observation item contained in Banten Province. Data were analyzed using Partial Least Square (PLS) software. The results of this study indicate that the (1) organizational culture has a positive and significant influence on the organizational performance, (2) organizational culture variables have positive and significant effect on Intellectual capital, (3) Intellectual Capital has a positive and significant influence on the diversity performance measurement, (4) diversity performance measurement have positive and significant influence to organizational performance, (5) Intellectual Capital negative affects organizational performance and (6) Intellectual Capital positively affects organizational performance mediated by Diversity Performance measurement.

Keywords: Organizational Culture, Intellectual Capital, Diversity of Performance Measurement, Organizational Performance

1. PENDAHULUAN

Perusahaan manufaktur merupakan penopang utama perkembangan industri di sebuah negara. Perkembangan industri manufaktur di sebuah negara juga dapat digunakan untuk melihat perkembangan industri secara nasional di negara itu. Perkembangan ini dapat dilihat baik dari aspek kualitas produk maupun kinerja industri secara keseluruhan. Industri manufaktur memegang peran kunci sebagai

mesin pembangunan karena industri manufaktur memiliki beberapa keunggulan dibandingkan sektor lain karena nilai kapitalisasi modal yang tertanam sangat besar, kemampuan menyerap tenaga kerja yang besar, juga kemampuan menciptakan nilai tambah (*value added creation*) dari setiap input atau bahan dasar yang diolah. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005). Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: 1. Efektifitas dan efisiensi, 2. Otoritas (wewenang), 3. Disiplin, 4. Inisiatif, 5. Karakteristik Kinerja Karyawan. Fenomena terjadinya penurunan pertumbuhan produksi industri manufaktur besar dan sedang triwulan IV tahun 2018 menunjukkan adanya penurunan kinerja perusahaan manufaktur di Provinsi Banten.

Tabel 1.1
Pertumbuhan Produksi Industri Manufaktur Besar dan Sedang Triwulanan (*q-to-q*) dan Triwulanan (*y-on-y*) 2015–2018 (persen) di Banten

Tahun	<i>(q-to-q)</i>				<i>(y-on-y)</i>				Tahunan
	Triw I	Triw II	Triw III	Triw IV	Triw I	Triw II	Triw III	Triw IV	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
2015	-0.70	2.16	0.83	2.41	5.06	5.25	4.00	4.75	4.76
2016	-1.29	3.02	0.70	-0.30	4.13	5.01	4.87	2.10	4.01
2017	0.99	2.46	2.22	-0.59	4.46	3.89	5.46	5.15	4.74

Sumber : BPS Provinsi Banten (2018)

Penurunan tersebut dikarenakan oleh faktor lemahnya daya saing industri manufaktur juga tidak terlepas dari masih rendahnya penguasaan teknologi, inovasi dan peraturan ketenagakerjaan. Berdasarkan pengelompokan dari *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD), sekitar 66% dari seluruh produk industri merupakan teknologi rendah dan menengah-rendah, serta kurangnya inovasi karena inovasi sebagai penentu daya saing, yang dapat di tinjau dengan pendekatan *Intellectual Capital*. Pertumbuhan produksi industri manufaktur besar dan sedang triwulan IV-2017 (*q-to-q*) mengalami penurunan sebesar 0,59 persen terhadap

triwulan III 2017, triwulan IV-2016 (*q-to-q*) mengalami penurunan sebesar 0,30 persen terhadap triwulan III-2016.

Sistem pengukuran kinerja memberikan informasi yang dapat digunakan untuk menilai kinerja organisasi dan individu (Burney and Matherly, 2007). Sistem pengukuran kinerja yang efektif juga membantu menyoroti posisi pasar organisasi saat ini dan mendukungnya dalam merencanakan strategi dan operasi masa depan (Langfield-Smith *et al.*, 2009). Sistem pengukuran kinerja, dalam bentuk tradisionalnya, memberi penekanan lebih besar pada indikator keuangan seperti *profitabilitas* dan pengembalian investasi sebagai cara untuk menilai kinerja anggota organisasi (Elgazzar *et al.*, 2012).

Mengenai signifikansi *Intellectual Capital* dan sumber pengetahuan sebagai landasan keunggulan kompetitif, berbagai bidang akademik yang berbeda telah menyarankan hubungan yang signifikan antara *Intellectual Capital* dan kinerja (Grindley dan Teece, 1997; Menor *et al.*, 2007; Subramaniam dan Youndt, 2005). Namun, manajer masih mengalami ketidakefektifan penggunaan *Intellectual Capital* (Edvinsson dan Sullivan, 1996), menurut analisis yang dilakukan oleh *Economist and Accenture* pada tahun 2003 (Molnar, 2004). Manajer yang berpartisipasi dalam penelitian tersebut menegaskan bahwa menangani sumber daya tak berwujud dianggap sebagai pendorong fundamental menuju keunggulan kompetitif.

2. TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. *Resources Based Theory*

Resources Based Theory pertama kali disampaikan oleh Wernerfelt (1984) dalam artikel pionernya yang berjudul “*A Resources-based view of the firm*”. *Resources Based Theory* adalah sumber daya pada perusahaan yang dapat di jadikan keunggulan bersaing dan mampu mengarahkan perusahaan untuk memiliki kinerja jangka panjang yang baik. Teori ini membahas tentang sumber daya yang dimiliki perusahaan dan bagaimana perusahaan tersebut dapat mengolah, mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.

2.2. *Intellectual capital*

Klein dan Prusak (1994) mendefinisikan *Intellectual Capital* sebagai "pengetahuan berguna yang dikemas". *Intellectual Capital* mewujudkan

pengetahuan, pengetahuan, gagasan dan inovasi (Sullivan, 2000). Ada konsensus yang kuat di antara para peneliti *Intellectual Capital* bahwa *Intellectual Capital* jatuh ke dalam modal manusia, modal struktural dan modal relasional terlepas dari kenyataan bahwa mereka tidak sepakat secara umum mengenai definisi IC tertentu (Bontis, 1998; Edvinsson & Malone, 1997; Edvinsson, Roos, Roos, & Dragonetti, 1997; Edvinsson & Sullivan, 1996; Lynn, 1998). *Intellectual Capital* dianggap sebagai kompetensi organisasi (Reich, 2010).

2.3. *Human Capital* (Modal Manusia)

Modal manusia merupakan komponen *Intellectual Capital* terdepan, dan merupakan sumber keunggulan kompetitif yang paling berharga (Nonaka & Takeuchi, 1996; Seleim *et al.*, 2004). Umumnya, *Intellectual Capital* dianggap sebagai persediaan pengetahuan individu yang mengakar dalam kemampuan kolaboratif organisasi yang akan menambang solusi terbaik dari tenaga kerja individu (Bontis, 1999, 2001). Demikian pula, Edvinsson dan Malone (1997) mencirikan modal manusia sebagai perwakilan dari jumlah keterampilan, pengalaman, kemampuan, dan pengetahuan pekerja. Menurut Davenport dan Prusak (1998), "sumber daya manusia mencakup sumber daya tak berwujud dari kemampuan, usaha, dan waktu yang dibutuhkan pekerja untuk berinvestasi dalam pekerjaan perusahaan" (Davenport dan Prusak, 1998).

2.4. *Structural Capital* (Modal Struktural)

Modal struktural merupakan sumber strategis penting yang mencakup aset non-manusia, seperti sistem informasi, rutinitas, prosedur, dan database (Cabrita & Bontis, 2008). Mereka berpendapat bahwa modal struktural memegang sebuah organisasi bersama-sama karena kemampuannya dalam mengembangkan alat untuk mempertahankan, mengemas dan berbagi pengetahuan di seluruh rantai nilai.

2.5. *Relational Capital* (Modal Relasional)

Modal relasional terdiri dari segala macam keterkaitan dengan pihak atau mitra luar, seperti pelanggan, pemasok, pesaing, asosiasi industri, dan pemangku kepentingan lainnya yang dapat mempengaruhi bisnis entitas. Bontis (1999) menekankan pentingnya arus pengetahuan apapun yang berasal dari sumber

eksterior ke dalam dan sebaliknya. Jadi, dia mengembangkan konstruksi yang diberi label sebagai modal klien yang merangkul semua jenis keterkaitan eksterior seperti pemasok, asosiasi bisnis dan usaha patungan.

2.6. *Social Capital* (Modal Sosial)

Modal sosial adalah jumlah pengetahuan aktual dan potensial yang tertanam dalam jaringan saling kenalan dan pengakuan di antara karyawan (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Subramaniam & Youndt, 2005). Jaringan sosial berkembang dari waktu ke waktu melalui interaksi informal dan memberikan dasar untuk kepercayaan dan kerjasama dalam sebuah organisasi (Granovetter, 1985). Penting untuk membedakan antara modal sosial dan modal struktural karena yang terakhir mencakup prosedur formal atau rutinitas manajerial untuk mengumpulkan dan menyimpan pengetahuan individu.

2.7. Budaya organisasi

Konsep budaya, yang berasal dari studi tentang perbedaan etnis dan nasional, menyediakan kerangka acuan untuk menafsirkan pengalaman individu dan menetapkan norma-norma untuk mendefinisikan apa yang dianggap sah dan diinginkan. budaya organisasi adalah fenomena yang kompleks yang membentuk kehidupan organisasi sehari-hari dan yang memiliki banyak definisi yang berbeda dan bersaing (Barney, 1986). Secara umum, budaya berkaitan dengan gagasan tentang kepercayaan, nilai, asumsi, dan makna bersama yang sama.

2.8. Keragaman pengukuran kinerja

Sistem pengukuran kinerja memberikan informasi yang dapat digunakan untuk menilai kinerja organisasi dan individu (Burney and Matherly, 2007). Sistem pengukuran kinerja yang efektif juga membantu menyoroti posisi pasar organisasi saat ini dan mendukungnya dalam merencanakan strategi dan operasi masa depan (Langfield-Smith *et al.*, 2009). Sistem pengukuran kinerja, dalam bentuk tradisionalnya, memberi penekanan lebih besar pada indikator keuangan seperti profitabilitas dan pengembalian investasi sebagai cara untuk menilai kinerja anggota organisasi (Elgazzar *et al.*, 2012).

2.9. Kinerja organisasi

Organisasi terus-menerus berusaha untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja organisasi adalah tema yang berulang dalam manajemen dan sastra pemasaran dan telah menjadi subjek penyelidikan empiris ekstensif. Mengukur kinerja organisasi apapun adalah tugas yang sulit. Secara tradisional, untuk evaluasi kinerja, adalah lebih baik untuk menggunakan pengukuran obyektif (Kim, 2005). Namun, ketika ini tidak tersedia, penggunaan pengukuran subjektif juga sah. Memang, beberapa penulis lebih suka menggunakan ukuran kinerja subjektif karena Sifat multidimensi konstruk (Venkatraman dan Ramanujam, 1987).

2.10. Budaya Organisasi dan *Intellectual Capital*

Dalam menekankan pentingnya budaya perusahaan dalam mencapai keunggulan. Ketika menyimpulkan dalam penelitian tentang perusahaan yang dijalankan dengan baik perusahaan unggulan ditandai oleh budaya yang sangat kuat sehingga bisa membentuk norma dan nilai yang baik. Budaya organisasi yang kuat adalah sistem nilai inti, tradisi, simbol, ritual dan peraturan informal yang menjelaskan bagaimana seseorang harus selalu bersikap. Perusahaan yang telah mengembangkan kepribadian karyawan dengan membentuk nilai. Dengan demikian, bidang manajemen pengetahuan perlu memperhatikan pembelajaran organisasional dan *Intellectual Capital* dengan proses yang memungkinkan budaya tersebut untuk dikembangkan. Misalnya, jenis budaya dominan yang mendukung atau fleksibel dapat memainkan peran besar dalam mendorong *Intellectual Capital* (Bontis *et al.*, 2000). Dari uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

a. H1. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Intellectual Capital*

Intellectual Capital dan Keragaman Pengukuran Kinerja

Sumber daya *Intellectual Capital* sering berbeda konteksnya, istimewa dan saling berhubungan (Marr *et al.*, 2004) sehingga tidak ada solusi sempurna yang mungkin dilakukan. Kemudian melalui kombinasi metode finansial dan non finansial, perusahaan harus mengembangkan kerangka kerja pengukuran kinerja dan sistem pengendalian, yang memastikan strategi ini terwujud. Menurut (Widener, 2006) Sumber daya *Intellectual Capital* menjadi semakin penting bagi perusahaan sebagai pendorong

keunggulan kompetitif dan strategi tingkat perusahaan. Sumber daya ini sering gambarkan sebagai manusia (misalnya, pengetahuan) dan modal struktural (misalnya, Paten) yang mungkin tidak dapat ditangkap dalam sistem akuntansi perusahaan. Dari uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

- b. H2: *Intellectual Capital* berpengaruh positif terhadap Keragaman Pengukuran Kinerja Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi

Pengakuan umum bahwa budaya mempengaruhi kinerja didasarkan pada gagasan bahwa budaya mempengaruhi pencapaian tujuan. Secara khusus, budaya dipandang sebagai kritis daerah pengembangan organisasi atau sebuah blok bangunan strategis untuk suksesor oganisasi, yang meneliti hubungan antara jenis budaya perusahaan (konsensual, kewirausahaan, birokrasi dan kompetitif) dan kinerja, menemukan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam mempromosikan kinerja keuangan. Ekonomi jasa abad ke-21, perusahaan bersaing dalam produk dan proses layanan mereka, solusi, strategi, dan pemberian layanan. Di perusahaan jasa profesional pada khususnya, budaya inovasi merupakan pendahulu penting bagi jenis perilaku inovatif yang dapat menopang organisasi dan mendorong pembaruan organisasional. Organisasi adalah konstruksi sosial dan fisik dan oleh karena itu pemahaman tentang budaya organisasi dapat membantu terbentuk proses inovasi dan kinerja perusahaan. Hipotesis berikut disajikan:

- c. H3. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi Keragaman Pengukuran Kinerja dan Kinerja Organisasi

Secara umum, perspektif non-keuangan adalah bagian yang paling dipertimbangkan di antara aspek-aspek sistem pengukuran kinerja multidimensional lainnya. Penelitian sebelumnya telah mengamati bahwa penggunaan jenis tindakan ini menghasilkan peningkatan kinerja organisasi (Hoque, 2004; Hoque & James, 2000). Misalnya, Ruzita Jusoh, Ibrahim, dan Zainuddin (2008) menemukan bahwa adopsi ukuran *Ballance scorecard* dikaitkan secara signifikan dengan kinerja perusahaan

di Malaysia, dengan menyatakan bahwa semakin banyak adopsi *Ballance scorecard* membawa kinerja perusahaan yang lebih baik.

Peneliti mengamati bahwa kinerja keuangan meningkat secara signifikan di dalam cabang-cabang yang menggunakan banyak sistem pengukuran kinerja (berlawanan dengan cabang kontrol yang tidak mengadopsi). Hoque dan James (2000), dalam sebuah penelitian terhadap 66 perusahaan manufaktur Australia, berpendapat bahwa ada hubungan positif antara kinerja perusahaan dan penggunaan ukuran kinerja seimbang atau multi-dimensi yang lebih luas. Oleh karena itu, hipotesis berikut disarankan:

- d. H4. Keragaman Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi *Intellectual Capital* Dan Kinerja Organisasi

Intellectual Capital dapat didefinisikan sebagai semua aset dan pengetahuan yang tidak berwujud-seperti pengetahuan, keahlian dan keahlian profesional, hubungan pelanggan, informasi, basis data, struktur organisasi, organisasi yang secara efisien digunakan untuk menciptakan nilai, kinerja ekonomi dan mendapatkan keunggulan kompetitif (Lynn dan Dallimore, 2004; Sullivan dan Edvinsson, 1996; Youndt *et al.*, 2004). Sharabati *et al.*

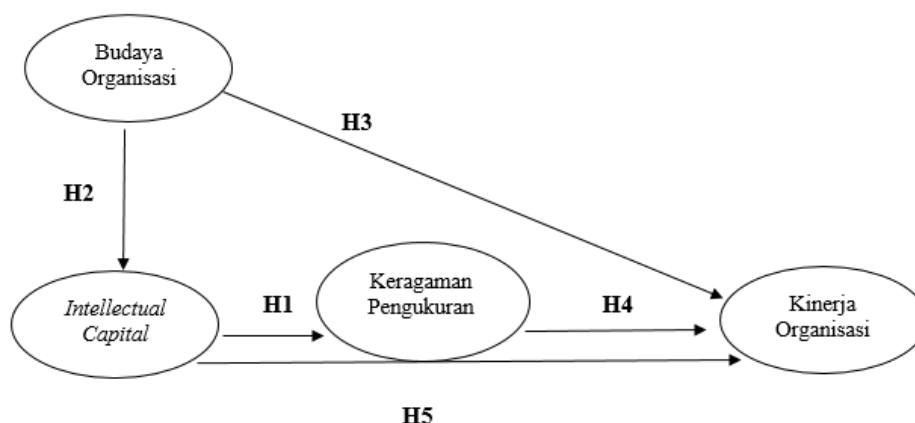
Kedua teori dan bukti empiris menyebutkan bahwa *Intellectual Capital* mempengaruhi kinerja organisasi (Peng *et al.*, 2007), yang cukup menggunakan sumber daya dan aset perusahaan dapat berkontribusi pada tingkat efisiensi dan daya saing yang lebih tinggi (Chang *et al.*, 2013). Oleh karena itu, nilai perusahaan tidak hanya karena nilai aset atau laporan keuangannya, tetapi terutama pada aset tidak berwujud di mana pengetahuan telah menjadi aset paling penting bagi suatu organisasi. Oleh karena itu, hipotesis berikut disarankan:

- e. H5. *Intellectual Capital* berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi Efek Mediasi Keragaman Pengukuran Kinerja terhadap Hubungan *Intellectual Capital* dan Kinerja Organisasi.

Wang dan Chang (2005) berpendapat bahwa *Intellectual Capital* adalah faktor kunci yang mendorong dan menciptakan nilai perusahaan. Dengan demikian, penciptaan dan akumulasi modal intelektual harus tercermin

dalam kinerja sebuah organisasi. Dari lensa teoritis, advokat menunjukkan bahwa *Intellectual Capital* adalah *value driver* yang mengarah pada profitabilitas yang lebih tinggi (Bismuth dan Tojo, 2008) dan organisasi tersebut. Peran mediasi sistem pengukuran kinerja diasumsikan bahwa pengetahuan tidak di ukur, mungkin tidak berharga kecuali jika ditangkap, diukur, dan dikelola secara efektif melalui penerapan sistem pengukuran kinerja (Kaplan dan Norton, 1996; Widener, 2006). Berdasarkan premis ini, berikut ini hipotesis diajukan sebagai berikut :

- f. H6. Efek mediasi Keragaman Pengukuran Kinerja terhadap pengaruh *Intellectual Capital* dan Kinerja Organisasi



Gambar 1. Secara keseluruhan pengembangan hipotesis dapat disajikan dalam kerangka konsep penelitian

3. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan penelitian deskriptif, karena adanya variabel-variabel yang akan ditelaah hubungannya serta tujuannya untuk menyajikan gambaran mengenai hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu perusahaan manufaktur skala menengah atas di provinsi Banten. Sampel dalam penelitian ini yaitu 60 perusahaan manufaktur di provinsi Banten.

Teknik penarikan sampel menggunakan teknik *Purposive Random Sampling*. Penelitian ini menggunakan PLS (*Partial Least Square*), yaitu software yang berfungsi untuk menganalisis data dan melakukan perhitungan statistik.

Analisis data yang dilakukan terhadap penelitian ini bersumber dari jawaban responden terhadap pernyataan tentang ukuran-ukuran variabel. Setiap pernyataan

diberikan alternatif jawaban dan skor yaitu sangat tidak setuju (STS) diberi skor 1 sampai dengan sangat setuju (SS) yang diberi diberi skor 5.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari jumlah responden yang berjumlah 60 responden kuesioner yang kembali berjumlah 58 kuesioner atau sebanyak 96%. Kuesioner yang tidak kembali berjumlah 2 kuesioner atau sebanyak 33%. Kuesioner yang dapat diolah berjumlah 52 kuesioner atau sebanyak 86%. Kuesioner yang tidak dapat digunakan berjumlah 6 kuesioner atau sebanyak 10%.

4.1. Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap pertanyaan yang berhubungan dengan variabel penelitian yang digunakan.

Tabel 1
Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Average	Standar Deviasi
Budaya Organisasi (x1)	52	1	5	3,90	0,85
<i>Intellectuall Capital</i> (x2)	52	1	5	3,80	0,89
Keragaman Pengukuran Kinerja (x3)	52	2	5	4,18	0,73
Kinerja Organisasi (y1)	52	1	5	3,82	0,84

4.2. Uji Realibilitas

Uji realibilitas dimaksudkan untuk mengukur internal consistency suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu data dikatakan reliabel jika composite reliability lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2012).

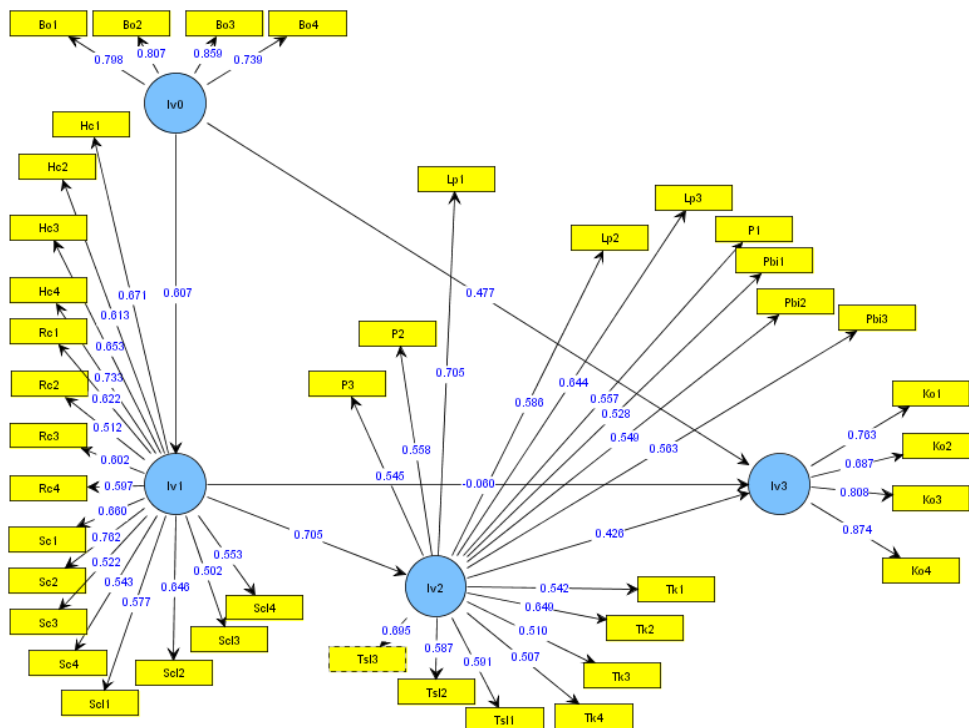
Tabel 2
Composite Reliability

	Composite Reliability	Keterangan
BO	0,877	Reliabel
IC	0,906	Reliabel
PK	0,892	Reliabel
KO	0,864	Reliabel

Dari tabel diatas dapat dilihat setiap konstruk atau variabel laten tersebut memiliki nilai *composite reliability* diatas 0,7 yang menandakan bahwa *internal consistency* dari antar variabel memiliki reliabilitas yang baik.

4.3. Uji Outer Model (*Measurement Model*)

Model measurement dilakukan untuk menguji hubungan (nilai loading) antara indikator dengan konstruk (variabel laten). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk (variabel laten) yang diukur. Namun menurut Chin dalam Ghazali (2012), untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.



Gambar 2
Full Model Structural Partial Least Square
Sumber: data primer diolah dengan Smart PLS, 2018

4.4. Pengujian Hipotesis Melalui *Uji Inner Model*

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu $\pm 1,96$ dimana apabila nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel (1,96) maka

hipotesis diterima, sebaliknya jika nilai *t-statistik* lebih kecil dari *t-tabel* (1,96) maka hipotesis ditolak.

Tabel 3
Result For Inner Weights

	<i>Original Sample</i> (O)	<i>Sample Mean</i> (M)	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
BO→IC	0,607	0,632	0,069	8,769
IC→KPK	0,705	0,740	0,047	14,969
BO→KO	0,477	0,482	0,121	3,931
IC→KO	-0,060	-0,065	0,111	0,541
KPK→KO	0,426	0,446	0,138	3,077

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen yang ditunjukkan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4
R-square

	<i>R-square</i>
BO	
IC	0,367
KPK	0,497
KO	0,624

4.5. Pengujian dan Pembahasan Hipotesis 1 (Budaya Organisasi terhadap *Intellectual Capital*)

Berdasarkan data yang telah diolah, hasil perhitungan menunjukkan bahwa hipotesis pertama memiliki hubungan positif antara variable Budaya Organisasi (BO) dengan *Intellectual Capital* (IC), yang ditunjukkan dengan nilai original sampel sebesar 0,607 dengan nilai *t-statistik* sebesar 8,769. Nilai tersebut lebih besar dari *t tabel* (1,960). Hasil ini berarti bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *intellectual capital* dengan demikian hipotesis 1 (H1) diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Bratianu *et al.*, 2011) yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh secara positif terhadap *Intellectual Capital*. Jenis budaya yang dominan akan mendukung peran besar dalam mendorong *Intellectual Capital*. Memahami pentingnya budaya perusahaan berkontribusi lebih dulu dalam mengembangkan budaya yang kuat.

4.6. Pengujian dan Pembahasan Hipotesis 2 (Pengaruh *Intellectual Capital* terhadap Keragaman pengukuran Kinerja)

Berdasarkan data yang telah diolah, hasil perhitungan menunjukkan bahwa hipotesis pertama memiliki hubungan positif antara variable *Intellectual Capital* (IC) dengan Keragaman Pengukuran Kinerja (KPK), yang ditunjukkan dengan nilai original sampel sebesar 0,705 dengan nilai t-statistik sebesar 14,969. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa *intellectual capital* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap keragaman pengukuran kinerja dengan demikian hipotesis 2 (H2) diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Tayles *et al.*, 2007) yang menunjukkan bahwa *Intellectual Capital* berpengaruh secara positif terhadap Keragaman Pengukuran kinerja. Sumber daya *Intellectual Capital* menjadi semakin penting bagi perusahaan sebagai pendorong keunggulan kompetitif dan strategi tingkat perusahaan.

4.7. Pengujian dan Pembahasan Hipotesis 3 (Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi)

Berdasarkan data yang telah diolah, hasil perhitungan menunjukkan bahwa hipotesis pertama memiliki hubungan positif antara variable Budaya Organisasi (IC) dengan Kinerja Organisasi (KO), yang ditunjukkan dengan nilai original sampel sebesar 0,477 dengan nilai t-statistik sebesar 3,931. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa *intellectual capital* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap keragaman pengukuran kinerja dengan demikian hipotesis 3 (H3) diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Flamholtz (2001), bahwa budaya mempengaruhi kinerja didasarkan pada gagasan bahwa budaya mempengaruhi pencapaian tujuan. Secara khusus, dampak budaya organisasi secara signifikan pada organisasi, karyawan perilaku dan motivasi pada kinerja organisasi. Budaya organisasi menjadi suatu pedoman perilaku bagi anggotanya yang secara tidak sadar diterapkan dalam menjalankan kegiatannya.

4.8. Pengujian dan Pembahasan Hipotesis 4 (Pengaruh Keragaman Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Organisasi)

Berdasarkan data yang telah diolah, hasil perhitungan menunjukkan bahwa hipotesis pertama memiliki hubungan positif antara variable Keragaman Pengukuran Kinerja (KPK) dengan Kinerja Organisas (KO), yang ditunjukkan dengan nilai original sampel sebesar 0,426 dengan nilai t-statistik sebesar 3,077. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa *intellectual capital* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap keragaman pengukuran kinerja dengan demikian hipotesis 4 (H4) diterima. Sejalan dengan hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ruzita Jusoh, Ibrahim, dan Zainuddin (2008) . Analisis perspektif keuangan berkaitan dengan pengukuran kinerja keuangan sehingga dengan menganalisis perspektif keuangan, maka diharapkan dapat mengetahui cara memperbaiki kinerja operasional perusahaan yang pada akhirnya meningkatkan laba perusahaan.

4.9. Pengujian dan Pembahasan Hipotesis 5 (Pengaruh *Intellectual Capital* terhadap Kinerja Organisasi)

Berdasarkan data yang telah diolah, hasil perhitungan pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa hipotesis pertama memiliki hubungan positif antara variable *Intellectual Capital* (IC) dengan Kinerja Organisas (KO), yang ditunjukkan dengan nilai original sampel sebesar -0,060 dengan nilai t-statistik sebesar 0,541. Nilai tersebut lebih kecil dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa *intellectual capital* memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi dengan demikian hipotesis 5 (H5) ditolak. Hipotesis 5 menyatakan bahwa IC berpengaruh negatif terhadap KO. Banyak para pemimpin organisasi kurang menyadari bahwa keuntungan yang diperoleh organisasi sebenarnya berasal dari modal intelektual, hal ini disebabkan aktivitas perusahaan lebih dilihat dari perspektif bisnis semata. *Intellectual Capital* bisa berperan maksimal dengan dibantu alat ukur kriteria keberhasilan perusahaan agar terlihat hasil yang dapat meningkatkan kinerja organisasi perusahaan.

4.10. Pengujian dan Pembahasan Hipotesis 6 (Pengaruh *Intellectual Capital* terhadap Kinerja Organisasi)

Hasil pengujian pengaruh IC terhadap KPK pada persamaan pertama menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,705. Nilai *t*-

statistic diperoleh sebesar 14,969 nilai tersebut lebih besar dari *t*-tabel yaitu 1,96. Hasil ini berarti IC berpengaruh positif terhadap KPK. Pada persamaan kedua, hasil pengujian pengaruh penggunaan KPK terhadap KO menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,426. Nilai *t*-*statistic* diperoleh sebesar 3,077 nilai tersebut lebih besar dari *t*-tabel yaitu 1,96. Hasil ini berarti KPK berpengaruh positif terhadap KO. Pengujian terhadap pengaruh mediasi antara variabel *intervening* dengan variabel dependen dilakukan dengan perhitungan rumus Uji Sobel. Hasil dari kedua pengujian diringkas yaitu *Original sample* IC→KPK (a) = 0,705, *Standard deviation* IC→KPK (Sa) 0,047, *Original sample* KPK→KO (b) = 0,426, *Standard deviation* KP→KO (Sb) = 0,138. Besarnya *standard error* tidak langsung IC→KO merupakan perkalian dari pengaruh IC→KPK dengan KPK→KO, sehingga diperoleh hasil sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{a^2 \cdot Sb^2 + b^2 \cdot Sa^2 + Sa^2 \cdot Sb^2}$$

Dengan demikian nilai uji t diperoleh sebagai berikut:

$$t = \frac{a \times b}{\sqrt{a^2 \cdot Sb^2 + b^2 \cdot Sa^2 + Sa^2 \cdot Sb^2}}$$

$$t = \frac{0,705 \times 0,426}{\sqrt{0,705^2 \cdot 0,138^2 + 0,426^2 \cdot 0,047^2 + 0,047^2 \cdot 0,138^2}} = 3,023$$

Hasil pengujian dengan uji sobel tentang pengaruh IC→KO yang dimediasi oleh KPK dapat dilihat dalam tabel 5:

Tabel 5
Hipotesis Uji Sobel Pengaruh IC terhadap KO yang Dimediasi oleh KP

	<i>Original Sample</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T-Statistic</i>	Hipotesis
IC→KPK	0,705	0,047	3,023	Diterima
KPK→KO	0,426	0,138		
Pengaruh Langsung IC → KO	-0,060	0,111	0,541	

Nilai *t*-*statistic* pengaruh tidak langsung dibandingkan dengan nilai *t*-*statistic* pengaruh langsung jika lebih besar maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi. Pada penelitian ini, nilai *t*-*statistic* yang diperoleh sebesar 3,023 dari pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai *t*-*statistic* pengaruh

langsung sebesar 0,541 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh variabel IC terhadap KO melalui KPK berpengaruh secara positif dan signifikan. Dengan demikian H6 diterima.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Joiner *et al.* (2009) mengamati bahwa sistem pengukuran kinerja yang dicirikan oleh ukuran kinerja keuangan dan non keuangan dapat memediasi hubungan antara strategi manufaktur fleksibel dan kinerja keuangan dan non finansial organisasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data, peneliti mengambil kesimpulan sebagai berikut :

- a. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *Intellectual Capital* dan dapat diterima.
- b. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *Intellectual Capital* berpengaruh positif signifikan terhadap keragaman pengukuran kinerja dan dapat diterima.
- c. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi dan dapat diterima.
- d. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa keragaman pengukuran kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi dan dapat diterima.
- e. Berdasarkan hasil pengujian statistik dapat disimpulkan bahwa *Intellectual Capital* berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja organisasi hasil ditolak.
- f. Berdasarkan hasil pengujian statistik dapat disimpulkan bahwa *Intellectual Capital* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh keragaman pengukuran kinerja dapat diterima.

5.2. Keterbatasan

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu :

- a. Penelitian ini terbatas pada organisasi/ perusahaan manufaktur besar saja. Efek budaya dan *intellectual capital* terhadap kinerja organisasi mungkin tidak sama di semua organisasi.
- b. Penelitian ini hanya menggunakan sampel manager keuangan saja. Masih banyak posisi di berbagai sektor seperti manager HRD, manager produksi dll untuk dijadikan sampel penelitian.
- c. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh sampel tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya.

5.3. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis memberikan saran bagi penulis selanjutnya sebagai berikut :

- a. Menambah jumlah responden seperti manajer sumber daya manusia, litbang dan lain-lain.
- b. Perlunya menerapkan komitmen pada perilaku produktif karyawan dalam perusahaan manufaktur agar menghasilkan kinerja organisasi yang baik.
- c. Mengganti objek penelitian dengan perusahaan dengan karakteristik yang berbeda, untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan pengaruh jenis perusahaan dari temuan yang telah dijelaskan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, C.A., Muir, S., Hoque, Z., (2014). Measurement of sustainability performance in the public sector. *Sustain. Account. Manag. Policy J.* 5 (1), 46–67.
- Baines, A., Langfield-Smith, K., (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Acc. Organ. Soc.* 28 (7), 675–698.
- Barney, J.; Wright, M.; and Ketchen Jr., D.J. (2001). “The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991.” *Journal of Management* 27: 625–641.
- BPS Provinsi Banten, (2017). Perusahaan produksi industri manufaktur besar dan sedang 2015-2017.
- Burney, L.L., Matherly, M., (2007). Examining performance measurement from an integrated perspective. *J. Inf. Syst.* 21 (2), 49–68.
- Bontis, N. (1998), “Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models”, *Management Decision*, Vol. 36 No. 2, pp. 63-76.

- Bontis, Nick. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International journal of management reviews*, 3(1), 41-60.
- Bontis, Nick, & Fitz-Enz, Jac. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- Cabrita, M.D.R. and Bontis, N. (2008), "Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry", *International Journal of Technology Management*, Vol. 43 No. 1, pp. 212-237.
- Chang, C.-C., Hung, S.-W. and Huang, S.-Y. (2013), "Evaluating the operational performance of knowledge-based industries: the perspective of intellectual capital", *Qual Quant*, Vol. 47 No. 3,
- Davenport, Thomas H, & Prusak, Laurence. (1998). *Working knowledge: Managing what your organization knows*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Edvinsson and Patrick Sullivan, (1996). Developing of model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, vol. 14, issue 4, 356-364.
- Edvinsson, L. and Malone, M.S. (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Vol. 225, Harper Business, New York, NY.
- Elgazzar, S.H., Tipi, N.S., Hubbard, N.J., Leach, D.Z., (2012). Linking supply chain processes' performance to a company's financial strategic objectives. *Eur. J. Oper. Res.* 223 (1), 276–289.
- Ghozali, Imam. (2008). *Structural Equation Modeling : Metode alternatif Dengan Partial Least Square*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Granovetter, Mark, (1985). Economic action and sosial stucture: The structure of embeddeness. *American journal sociology*. Vol.19. number 3.
- Grindley, Peter C; Teece, David J, (1997). Managing intellectual capital: Licensing and cross-licensing in semiconductors and electronics. *California Management Review*; Winter 1997; 39, 2; *Abi/Inform Global* pg. 8.
- Hayes, R, Pisano, G, Upton, D, & Wheelwright, S. *Operations, Strategy, and Technology: Pursuing the Competitive Edge*, (2005): Wiley: Hoboken, NJ.
- Henri, Jean-François. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, organizations and society*, 31(1), 77-103.
- Hoque, Zahirul. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review*, 13(4), 485-502.
- Hoque, Zahirul, & Adams, Carol Alison. (2008). *Measuring Public Sector Performance: A study of government departments in Australia*.
- Joshi, R., Sun, L., Mann, R. (2010). Dissecting the functional specificities of two Hox proteins. *Genes Dev.* 24(14): 1533--1545.
- Kaplan, Robert, & Norton, David P. (1996). *The balanced scorecard*: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. MA: Harvard Business School Press, Boston.
- Klein, David A, & Prusak, Laurence. (1994). *Characterizing intellectual capital*. Center for Business Innovation. New York: Ernst & Young LLP Working Paper.

- Langfield-Smith, K., Thorne, H., Hilton, R., (2009). *Management Accounting: An Australian Perspective*, 6th ed. McGraw-Hill, Sydney.
- Lynn, L. and Dallimore, P. (2004), "Intellectual capital: management attitudes in service industries", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 1, pp. 181-194,
- Marr, B., Schiuma, G., and Neely, A. (2004). *Intellectual Capital: Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets*. *Business Process Management Journal*, Vol. 10, No. 5, pp. 551- 69.
- Menor, L.J., Kristal, M.M., Rosenzweig, E.D. (2007). Examining the Influence of Operational Intellectual Capital on Capabilities and Performance. *Manufacturing & Service Operations Management* 9(4): 559-578.
- Molnar, (2004). Interactions among topographically induced elastic stress, static fatigue, and valley incision. *Journal of geophysical research*. Vol. 109, issue F2.
- Nahapiet, Janine & Sumantra Ghoshal. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*: Apr 1998, Vol. 23, No. 2, pp. 242 – 266.
- Nonaka, Ikujiro, & Takeuchi, Hirotaka. (1996). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long Range Planning*, 29(4), 592.
- Nurlaila, (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia 1*. Ternate: Penerbit Lepkhair.
- Reich, Robert B. (2010). *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalis*: Random House Digital, Inc.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. and Edvinsson, L. (1997), *Intellectual Capital : Navigating the New Business Landscape*, Macmillan Press, London.
- Subramaniam, M. and Youndt, M.A. (2005), "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities", *Academy of Management Journal*, Vol. 48 No. 3, pp. 450-463.
- Sullivan, Patrick H. (2000). *Value driven intellectual capital: how to convert intangible corporate assets into market value*: John Wiley & Sons, Inc.
- Tan *et al.* (2007). *Intellectual capital and financial returns of companies*. *Journal of Intellectual Capital* Vol. 8 No. 1, 2007 pp. 76-95.
- Tayles, Mike, Pike, Richard H, & Sofian, Saudah. (2007). Intellectual capital, management accounting practices and corporate performance: perceptions of managers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(4), 522-548.
- Taylor, A., Taylor, M., (2013). Antecedents of effective performance measurement system implementation: an empirical study of UK manufacturing firms. *Int. J. Prod. Res.* 51 (18), 5485–5498.
- Wang, Wen-Ying, & Chang, Chingfu. (2005). Intellectual capital and performance in causal models: evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222-236.
- Widener, Sally K. (2006). Associations between strategic resource importance and performance measure use: The impact on firm performance. *Management Accounting Research*, 17(4), 433-457.
- Youndt, M.A., Subramaniam, M., Scott, A., Snell and S.A. (2004), "Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns", *Journal of Management Studies*, Vol. 4 No. 2, pp. 335-361.

