

## PENGARUH SUMBERDAYA TAKBERUJUD PADA KINERJA ORGANISASIONAL: PENDEKATAN KOMPLEMENTARIAN

Fairuzzabadi

Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala  
e-mail: fairuzzabadi@gmail.com

### Abstract

*The study aims to examine the impact of a set of independent intangible organizational resources (managerial capabilities, human capital, perceived organizational reputation, internal auditing, organizational culture, relational capabilities and labor relation) and their interactions on the organizational performance in a sample of private higher education in Yogyakarta. The regressions results indicated organizational performance in the dimension of organizational effectiveness can be well-explained by set of intangible organizational resources, excluding labor relation. The results also indicated the interactions among human capital with organizational culture and labor relations, perceived organizational reputation and internal audit, and between organizational culture and relational capabilities had compensatory effect or interference interaction in explaining performance of higher education institution.*

**Keywords:** *Intangible Resources, Organizational Performance, Complementarities, Higher Education Institution*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh sekumpulan sumber daya takberujud (kapabilitas manajerial, modal manusia, reputasi organisasional persepsian, pengauditan internal, budaya organisasional, kapabilitas relasional dan hubungan ketenagakerjaan) serta interaksi antar sesamanya terhadap kinerja organisasional institusi pendidikan tinggi swasta di Yogyakarta. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kumpulan sumberdaya takberujud merupakan prediktor utama bagi kinerja organisasional, kecuali hubungan ketenagakerjaan. Lebih lanjut, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa interaksi antara modal manusia dengan budaya organisasional dan hubungan ketenagakerjaan, reputasi organisasional persepsian, dan interaksi antara budaya organisasional dengan kapabilitas relasional memiliki hubungan yang saling menggantikan (*compensatory effect*) atau *interference interaction* di dalam menjelaskan variansi kinerja organisasional institusi pendidikan tinggi.

**Kata Kunci:** Sumberdaya Takberujud, Kinerja Organisasional, komplementarian, Institusi Pendidikan Tinggi.

### PENDAHULUAN

Sejalan dengan pendekatan *resource based view* (RBV), sumberdaya organisasional, khususnya sumberdaya takberujud apabila dikombinasikan dan diintegrasikan, merupakan faktor utama yang menentukan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan kinerja superior dan keunggulan bersaingnya (Barney, 1991). Hal ini sejalan dengan pendapat Penrose (Barney and Clark (2007), yang mengatakan bahwa sumberdaya

organisasi (*human, physical, intangible asset dan distinctive competencies*) akan memberikan hasil yang lebih, ketika dua atau lebih sumberdaya tersebut diinteraksikan. Pentingnya integrasi dan komplementer antar berbagai sumberdaya organisasional ini merupakan implikasi dari salah satu parameter VRIO, yaitu *organization* (Barney and Clark, 2007), di samping juga konsep sumberdaya komplementer (Dyer and Singh's, 1998; Teece et al., 1997), yang mengatakan bahwa pesaing akan

sulit untuk meniru keunggulan bersaing sebuah organisasi yang memiliki kombinasi sumberdaya spesifik yang bernilai, yang lahir dari sebuah proses organisasional yang *causally ambiguous*, *path dependent*, dan *socially complex*.

Efek interaksi dan komplementer ini menyebabkan salah satu sumberdaya atau kapabilitas tidak bisa dipisahkan dari yang lain. Hal ini dikarenakan keberadaan suatu sumberdaya akan meningkatkan nilai sumberdaya lain, yang akhirnya berdampak pada baik buruknya hasil yang diperoleh organisasi (Carmeli and Tishler, 2004; Ennen and Richter, 2010). Lebih lanjut, sumberdaya komplementer dan aset yang saling berhubungan atau *interconnectedness of asset* (Dierickx and Cool, 1989) menjadi mekanisme isolasi yang menyebabkan sumberdaya takberujud tidak dapat ditiru (Carmeli and Tishler, 2004) dan *causally ambiguous* (Dierickx and Cool, 1989; Barney, 1995), serta menjadikannya sebagai sumber keunggulan bersaing. Sebagai contoh, adanya interaksi dan komplementarian yang kuat antar berbagai elemen dalam sebuah sistem akan menjadi hambatan bagi perubahan organisasional, karena perubahan pada salah satu elemen akan berpengaruh pada berbagai elemen lainnya (Ennen and Richter, 2010).

Walaupun dalam dua dekade terakhir, ada banyak peneliti yang menggunakan perspektif komplementarian di dalam penelitian mereka, namun faktanya perspektif ini masih sangat diminati oleh peneliti. Hal ini dikarenakan masih kurangnya pemahaman yang menyeluruh tentang konstruk dan mekanisme hubungan kausal antar berbagai elemen, yang merupakan hal terpenting untuk menjadikan pendekatan ini sebagai teori (Ennen and Richter, 2010). Di samping itu, peneliti juga tertantang untuk mengkonseptualisasikan dan mengukur interaksi berbagai sumberdaya spesifik organisasi, yang takberujud dan tidak terobservasi (Reed et al., 2006). Kondisi inilah yang menjadi kritik para ahli terhadap teori RBV. Di dalam implementasinya, konsep RBV secara implisit diasumsikan sebagai *static equilibrium*, yaitu ketidakmampuannya untuk menyediakan indikator kesuksesan yang berkelanjutan bagi organisasi di dalam lingkungan yang dinamis dan terus berubah (Mahoney, 1995; Teece et al., 1997). Di samping itu, konsep RBV juga berfokus untuk menjadikan sumberdaya sulit

untuk ditiru, digantikan dan diambil-alih oleh pesaing daripada *complementaries* atau *co-specialization* terhadap sumberdaya yang dimiliki organisasi (Amit and Schoemaker, 1993).

Berdasarkan berbagai argumentasi di atas, penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali pengaruh sumberdaya takberujud yang pernah diteliti sebelumnya, yaitu kapabilitas manajerial, modal manusia, reputasi organisasional persepsian, pengauditan internal, hubungan ketenagakerjaan dan budaya organisasional, serta kapabilitas relasional terhadap kinerja organisasional (Barney, 1986; Oliver 1997; Castanias and Helfat, 1991; Coff, 1997; Hall, 1992; Hitt, et al., 2001; Kale et al., 2000; Luo et al., 2004; Carmeli and Tishler, 2004), dengan mengambil setting penelitian pada institusi pendidikan tinggi. Di samping itu, penelitian ini juga akan menguji efek interaksi dan komplementer yang diduga menjadi penyebab sumberdaya takberujud menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

Pemilihan institusi pendidikan tinggi sebagai konteks penelitian disebabkan institusi pendidikan tinggi merupakan organisasi yang bergerak di bidang jasa, yang pengetahuan dan informasi serta sumberdaya takberujud lainnya menentukan kinerja organisasi (Carmeli and Tishler, 2004). Institusi pendidikan tinggi juga merupakan sebuah organisasi yang kompleks dan unik (Cameron, 1978), dimana tantangan yang dihadapinya semakin besar karena perannya sebagai aktor di dalam sistem inovasi sebuah negara (Sanchez and Elena, 2006), serta semakin tingginya tuntutan agar institusi pendidikan tinggi mampu merespon setiap kebutuhan pengembangan regional, dengan menjadi motor penggerak bagi pengembangan industri, khususnya di negara yang sedang berkembang (Schiller, 2006). Di samping itu, penelitian RBV dan pengaruh sumberdaya strategik di organisasi sektor publik khususnya pendidikan tinggi masih jarang dilakukan.

## KAJIAN PUSTAKA

### Resource Based View (RBV)

Perkembangan teori RBV tidak bisa dipisahkan dari pandangan Penrose and Selznick (Barney and Clark, 2007) yang menekankan pentingnya sumberdaya, baik sumberdaya manusia,

sumberdaya fisik dan sumberdaya takberujud, serta kompetensi unik (*distinctive competencies*) untuk memenangkan persaingan. Pandangan Penrose dan Selznick inilah kemudian menjadi fondasi bagi lahirnya pendekatan RBV yang dipopularkan oleh Wernelfelt (1984) dan Barney (1991), yang memberikan perhatian pada pentingnya sumberdaya dan kapabilitas untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Untuk itu, fokus utama pandangan RBV adalah menjadikan sumberdaya dan kapabilitas organisasi sulit untuk dicopy (*costly to copy*), sehingga organisasi dituntut untuk terus mengembangkan dan mengakumulasi kombinasi sumberdaya dan kapabilitas yang bernilai, langka, sulit untuk ditiru, dan sulit untuk disubstitusikan atau yang lebih dikenal dengan konsep VRIN atau VRIO (Barney, 1991; Barney and Clark, 2007).

Barney and Clark (2007) menyimpulkan bahwa sumberdaya dan kapabilitas organisasional bisa sulit untuk ditiru jika memenuhi satu atau lebih tiga alasan berikut, yaitu: (1) kemampuan organisasi untuk mendapatkan sumberdaya tergantung pada *unique historical condition*, atau *time compression diseconomies*, *asset mass efficiencies* (Dierickx and Cool, 1989); (2) hubungan antara sumberdaya yang dimiliki organisasi dengan keunggulan bersaing organisasi adalah *causally ambiguous*, atau Grant (1991) menyebutnya dengan *imperfect transparency*; dan (3) kemampuan sumberdaya dalam menghasilkan keunggulan bersaing adalah *socially complex* atau *interconnectedness of asset stocks* (Dierickx and Cool, 1989), atau Grant (1991) menyebutnya dengan tidak bisa direplikasi dengan sempurna karena adanya kompleksitas.

### Sumberdaya Takberujud dan Kinerja Organisasional

Di era ekonomi yang berbasis pada pengetahuan, sumberdaya takberujud memainkan peran yang cukup besar untuk menghasilkan kinerja organisasional. Hal ini dikarenakan sumberdaya takberujud merupakan sumberdaya yang bersifat *tacit*, sangat sulit untuk dikodifikasi, serta bersifat komplementer (Rivkin, 2000). Akibatnya, sumberdaya takberujud sangat sulit untuk diperoleh atau dikembangkan, direplikasi dan diakumulasi. Kondisi inilah

yang menjadikan berbagai sumberdaya takberujud bernilai dan menjadi sumber utama penentu kinerja dan keunggulan bersaing yang berkesinambungan bagi organisasi. Penelitian ini berfokus pada peran tujuh sumberdaya takberujud seperti yang dijelaskan di bawah ini:

#### **Kapabilitas Manajerial**

Salah satu aspek penting dalam teori RBV adalah kemampuan organisasi untuk mengelola berbagai sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki untuk mencapai *rent* (Castanias and Helfat, 2001). Untuk mengorganisasikan dan mengarahkan berbagai aktivitas di dalam organisasi, peran *Top Management Team* (TMT) dengan kapabilitas manajerialnya yang kuat menjadi sangat penting (Hambrick and Mason, 1984), khususnya di dalam memformulasi dan mengimplementasikan berbagai strategi (*strategy formation*) serta keputusan operasional yang mengarahkan berbagai aktivitas organisasional pada pencapaian kinerja dengan optimal, serta tidak bisa disaingi pesaing atau para manajer yang lain (Castanias and Helfat, 1991). Untuk itu, kapabilitas manajerial akan sangat menentukan keefektifan setiap keputusan manajerial yang diambil, serta membedakan setiap keputusan dan strategi yang diambil oleh setiap organisasi. Hal ini sesuai dengan perspektif *upper-echelons* yang mengatakan bahwa *outcome* organisasional seperti strategi dan kinerja merupakan refleksi dari latar belakang dan karakteristik pemimpin, yang diwujudkan dalam bentuk kapabilitas manajerialnya.

Secara umum, kapabilitas manajerial dipahami sebagai kapabilitas unik pimpinan untuk mengartikulasikan visi, mengkomunikasikannya kepada seluruh anggota organisasi, serta mampu memberdayakan anggota organisasinya untuk mewujudkan visi tersebut (Lado and Wilson, 1994). Sementara menurut Adner and Helfat (2003), kapabilitas manajerial dipandang sebagai kapabilitas yang dimiliki manajemen untuk membangun, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang sumberdaya dan kompetensi yang dimiliki organisasi. Di samping itu, kapabilitas manajerial juga dipahami sebagai kemampuan unik pemimpin untuk menjadikan hubungan organisasi dengan lingkungannya menjadi bermanfaat (Hambrick and Mason, 1984). Sebagai contoh, Ungson and

Steers seperti dikutip Castanias and Helfat (1991) menyebutkan berbagai usaha yang dilakukan CEO seperti lobbis dengan pihak eksternal dapat menciptakan peraturan seperti tarif dan kuota yang bisa membatasi persaingan di pasar sebuah produk. Lebih lanjut, kapabilitas manajerial khususnya kemampuan untuk berelasi dengan lingkungan eksternal ini juga akan sangat menentukan bagaimana sumberdaya organisasional diperoleh, dikembangkan dan dipergunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang akan memberikan nilai bagi *stakeholder*. Oleh karena itu, kapabilitas manajerial bisa menjadi salah satu sumber *manajerial rent*, penentu kinerja serta keunggulan bersaing yang berkesinambungan bagi organisasi (Castanias & Helfat, 1991; Lado et al., 1992).

Adner and Helfat (2003) menyebutkan kapabilitas manajerial TMT terefleksikan dalam tiga faktor utama, yaitu: *managerial human capital*, *managerial social capital* dan *managerial cognition*. Lebih lanjut Adner and Helfat (2003) menyebutkan ketiga faktor ini saling berhubungan, misalnya keahlian dan pengalaman manajerial (*managerial human capital*) akan membentuk *managerial cognition*. Di samping itu, hubungan dengan pihak eksternal juga akan mempermudah manajer mendapatkan informasi yang akhirnya akan mempengaruhi kepercayaan manajerial tentang permasalahan yang dihadapinya. *Managerial social capital* juga dapat mempengaruhi *managerial human capital* dengan menyediakan informasi yang dibutuhkan manajer sebagai basis pengetahuannya, sebaliknya *managerial human capital* juga dapat mempengaruhi hubungan sosial dengan menjadikan manajemen lebih berwibawa dan bernilai di depan para koleganya. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kapabilitas manajerial berpengaruh positif pada kinerja organisasional

### **Modal Manusia**

Di dalam organisasi jasa seperti institusi pendidikan tinggi, peran sumberdaya manusia sangatlah penting, bahkan sumberdaya manusia sering dipersepsi sebagai jasa itu sendiri (Shostack, 1977). Oleh karena itu, organisasi jasa dituntut untuk memiliki modal manusia yang mampu mendiagnosa berbagai per-

masalahan, berfikir kreatif, dan memberikan solusi yang tepat untuk kepuasan pelanggannya. Hitt, Bierman, Shimizu dan Kochhar (2001) mendefinisikan modal manusia sebagai sekumpulan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan individual yang bisa dipergunakan untuk menghasilkan *outcome* yang diinginkan organisasi. Modal manusia menjadi sumber keunggulan bersaing karena berbagai dimensi yang melekat padanya seperti pengetahuan, keterampilan dan keahlian merupakan dimensi yang bersifat *tacit* (Lane and Lubatkin, 1998). Lebih spesifik Hitt et al. (2001) menyebutkan bahwa dimensi yang bersifat *tacit* ini sebagian melekat pada individu manusia, dan sebagian lagi melekat pada hubungan kerja yang bersifat kolaboratif (*collaborative working relationship*) yang melibatkan interaksi sumberdaya manusia baik dengan sesamanya di dalam sebuah tim, maupun dengan sumberdaya lain yang dimiliki organisasi. Oleh karena itu, kesesuaian (*appropriability*) antara sumberdaya manusia dengan berbagai elemen organisasi lainnya sebagai sebuah kolaborasi menjadi sangat penting (Grant, 1991). Berbagai kondisi inilah yang menjadikan sumberdaya manusia menjadi unik, sulit untuk ditiru, dan sulit untuk dimobilisasi atau dipindahkan dari satu organisasi ke organisasi lain, yang pada akhirnya akan dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi khususnya bagi organisasi yang bergerak di bidang jasa.

Hal ini juga telah banyak didukung secara empiris, bahwa modal manusia baik langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada pencapaian kinerja dan keunggulan bersaing yang berkesinambungan organisasi (Huselid, 1995; Lado and Wilson, 1994; Hitt et al., 2001). Seperti misal hasil penelitian Hitt et al. (2001) menunjukkan bahwa pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasional mengikuti bentuk U (*U-shape*). Pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasional pada awalnya negatif, namun berbalik menjadi positif seiring dengan semakin tinggi level modal manusia yang dimiliki organisasi (Hitt et al., 2001). Hal ini menunjukkan bahwa pada awal investasi pada modal manusia, organisasi mungkin tidak menghasilkan manfaat yang cukup untuk menutupi berbagai biaya yang dikeluarkannya. Namun seiring dengan berjalannya waktu dan beban tugas yang diberikan, pegawai akan memperoleh pengalaman

yang dengannya akan menghasilkan manfaat yang besar bagi organisasi (Hitt et al., 2001).

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Modal manusia berpengaruh positif pada kinerja organisasional

### **Reputasi Organisasional Persepsian**

Reputasi organisasional merupakan kepercayaan pihak luar (*outsiders*) terhadap apa yang menjadikan organisasi terkenal (Carmeli and Tishler, 2004). Sementara Fombrun (1996) mendefinisikan reputasi sebagai sebuah persepsi yang merepresentasikan berbagai kegiatan atau tindakan yang telah dilakukan organisasi (*company's past action*) dan juga berbagai prospek masa depannya, yang menjelaskan daya tarik keseluruhan organisasi kepada konstituen utamanya bila dibandingkan dengan organisasi lain yang menjadi pesaing utama.

Banyak penelitian yang ada menyebutkan bahwa reputasi organisasional yang baik merupakan sumberdaya yang penting dan memberikan manfaat serta nilai strategik bagi organisasi yang memilikinya (Dierickx and Cool, 1989; Rumelt, 1987; Roberts and Dowling, 2002; Fombrun and Shanley, 1990; Carmeli and Tishler, 2004). Seperti misal, Fombrun and Shanley (1990) mengatakan bahwa reputasi bisa menjadi pertanda bagi para *stakeholder* untuk menilai kualitas produk dan jasa yang dihasilkan atau ditawarkan, situasi lingkungan kerja, serta seberapa strategis posisi organisasi bila dibandingkan dengan pesaing. Di samping itu, Fombrun (1996) juga menambahkan bahwa konsumen akan selalu memilih untuk melakukan kontrak dan bertransaksi dengan organisasi yang memiliki reputasi yang baik, bahkan konsumen akan mau membayar dengan harga premium untuk kontrak dan transaksi yang ditawarkan organisasi yang memiliki reputasi yang baik tersebut. Berbagai manfaat inilah yang akan mempengaruhi perbedaan kinerja antar organisasi. Berdasarkan argumentasi ini dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Reputasi organisasional persepsian berpengaruh positif pada kinerja organisasional.

### **Pengauditan Internal**

Carmeli and Disu (2009) menyebutkan bahwa pengauditan internal merupakan proses organisasional yang sangat penting dan merupakan mekanisme kunci untuk meningkatkan reliabilitas organisasional. Sementara Eden and Moriah (1996) mengatakan bahwa pengauditan internal merupakan rutinitas proses organisasional untuk menguji dan mengevaluasi setiap fungsi dari organisasi, dan merupakan proses membandingkan antara kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan untuk meningkatkan pencapaian kinerja organisasional (Globerson and Globerson dalam Carmeli and Tishler, 2004). Bila dikaitkan dengan konteks penelitian ini, pengauditan internal yang berkualitas merupakan sebuah mekanisme penting untuk meningkatkan kualitas jasa yang disediakan oleh institusi pendidikan tinggi agar sesuai dengan kebutuhan *stakeholder*. Hal ini bisa terjadi karena pengauditan internal memiliki empat elemen utama, yaitu pembelajaran (*learning*), pencegahan (*deterrence*), motivasi (*motivation*) dan proses perbaikan (*process improvement*) (Eden and Moriah, 1996).

Pentingnya pengauditan internal yang berkualitas untuk meningkatkan kinerja organisasional, juga telah dibuktikan secara empiris. Seperti misal, Carmeli dan Tishler (2004) yang mengujinya pada konteks organisasi bisnis, dan organisasi sektor publik yaitu organisasi pemerintahan di Israel (Carmeli and Tishler, 2004) serta jasa perbankan (Eden and Moriah, 1996). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa baik pada konteks organisasi bisnis, organisasi sektor publik maupun jasa perbankan, pengauditan internal berpengaruh positif pada peningkatan kinerja organisasional. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Pengauditan internal berpengaruh positif terhadap kinerja organisasional.

### **Hubungan Ketenagakerjaan**

Dalam beberapa dekade terakhir, banyak hasil penelitian menunjukkan bahwa manusia atau karyawan telah menjadi sumber yang paling bernilai bagi organisasi (Pfeffer, 1994; Ulrich, 1997; Wright and McMahan, 1992). Oleh karena itu, banyak peneliti beranggapan bahwa mekanisme hubungan ketenagakerjaan

(*employment relationships*) antara manajemen dengan karyawan merupakan hal yang cukup penting (*critical*) bagi kesuksesan organisasi atau perusahaan.

Hubungan ketenagakerjaan merupakan hubungan antara pihak manajemen dengan karyawannya atau dengan perwakilan dari kedua pihak (Carmeli and Tishler, 2004). Organisasi yang memiliki hubungan yang harmonis dengan karyawannya akan mendapatkan manfaat yang banyak dari karyawannya. Misalnya hubungan yang baik akan meningkatkan komitmen organisasional khususnya komitmen afektif pada organisasi, sehingga akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja organisasi (Meyer and Allen, 1997). Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5: Hubungan ketenagakerjaan berpengaruh positif pada kinerja organisasional.

### ***Budaya Organisasional***

Barney and Clark (2007) mengatakan bahwa salah satu karakteristik organisasi yang memiliki keunggulan bersaing yang berkesinambungan adalah adanya seperangkat nilai manajerial inti dan kepercayaan kuat yang melekat di dalam budaya organisasional, yang menjelaskan bagaimana organisasi tersebut menjalankan usaha atau aktivitasnya. Barney and Clark (2007) mendefinisikan budaya organisasional sebagai seperangkat nilai yang kompleks, kepercayaan dan prinsip dasar serta simbol bersama yang menjelaskan bagaimana organisasi menjalankan berbagai aktivitas bisnisnya. Untuk itu, budaya organisasional berpengaruh besar bagi organisasi karena tidak hanya menjelaskan siapa karyawannya, konsumen, pemasok dan pesaing mereka yang relevan, tetapi juga menjelaskan bagaimana organisasi berinteraksi dengan berbagai elemen ini (Barney and Clark, 2007).

Dalam hubungan dengan kinerja organisasional, Schein (2004) menjelaskan bahwa peran budaya organisasional sangat penting di dalam menghasilkan kapasitas organisasi untuk menyelesaikan berbagai permasalahan organisasional yang fundamental, seperti bagaimana agar bisa bertahan dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal, serta mengintegrasikan berbagai proses internal untuk memastikan kapasitas yang tersedia

dipergunakan sepenuhnya untuk beradaptasi dan bertahan hidup. Hal ini sesuai dengan pendapatnya Denison and Mishra (1995) yang mengidentifikasikan empat peran dan fungsi dari budaya untuk beradaptasi dan mengatasi berbagai tekanan yang dihadapi organisasi, yaitu: (1) konsistensi (*consistency*), (2) misi (*mission*), (3) keterlibatan (*involvement*), dan (4) adaptabilitas (*adaptability*). Lebih lanjut, Denison and Mishra (1995) kemudian menguji pengaruh *four-trait culture model* ini pada kinerja organisasional, dan hasilnya menunjukkan bahwa keempat dimensi budaya organisasional ini berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang dilihat dari kualitas hasil kerja, kepuasan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan argumen ini dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H6: Budaya organisasional berpengaruh positif pada kinerja organisasional.

### ***Kapabilitas Relasional***

Helfat et al. (2007) mendefinisikan kapabilitas relasional sebagai salah satu bentuk dari kapabilitas dinamis organisasi yang dengan sengaja dipergunakan untuk menciptakan, memperluas atau memodifikasi basis sumberdaya yang dimiliki organisasi, serta menambahkan atau memperbesar basis sumberdaya tersebut dengan memasukkan berbagai sumberdaya yang dimiliki oleh partner. Sementara Luo et al. (2004) melihat kapabilitas relasional sebagai sumberdaya yang takberujud yang mampu menciptakan hubungan sosial, yang bisa digunakan organisasi untuk memfasilitasi setiap kegiatan untuk mencapai keunggulan bersaing (Luo et al., 2004).

Kapabilitas relasional sangat diperlukan organisasi, karena mampu menciptakan dan memberikan nilai tambah bagi organisasi melalui penciptaan hubungan dengan berbagai sumberdaya yang spesifik, memberikan akses untuk mendapatkan kapabilitas komplementer, meningkatkan akses terhadap pengetahuan dan informasi, proses pembelajaran bagi organisasi serta mampu menghadirkan mekanisme pengelolaan yang efektif yang bisa membatasi biaya transaksi antar organisasi yang terlibat di dalam sebuah kerjasama yang dijalankan oleh berbagai organisasi tersebut (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Kale et al., 2000; Helfat et al., 2007). Berbagai keuntungan inilah yang di-

asumsikan akan sangat mempengaruhi perbedaan kinerja antar organisasi. Hal ini juga diperkuat dengan berbagai bukti empiris, yang dalam beberapa tahun terakhir, tren menunjukkan semakin banyak organisasi yang secara substansial meningkatkan penggunaan hubungan kerjasama atau aliansi di dalam aktivitasnya (Hamel, 1991; Doz, 1996). Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H7: Kapabilitas relasional organisasi berpengaruh positif pada kinerja organisasional.

**Pengaruh interaksi dan komplementer berbagai sumberdaya pada kinerja organisasional**

Salah satu hal penting di dalam konsep RBV adalah efek interaksi dan komplementer (*complementarities*). Teece (1986) mendefinisikan sumberdaya komplementer sebagai sekumpulan sumberdaya yang akan bernilai atau nilainya akan meningkat karena adanya sumberdaya yang lain, sehingga suatu sumberdaya tidak bisa dipisahkan dari sumberdaya yang lain di dalam organisasi (Carmeli and Tishler, 2004). Sementara Dierickx and Cool (1989) menyebutkan sumberdaya komplementer ini sebagai sekumpulan sumberdaya yang saling berkaitan (*interconnectedness of asset*), sehingga untuk mengukurnya tidak bisa dilakukan secara individu atau terpisah, tetapi harus dilakukan secara kolektif. Seperti misal, organisasi yang memiliki modal manusia yang berkompeten, pengauditan internal yang baik, akan dengan mudah untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan memenuhi kebutuhan konsumen, sehingga semakin tinggi tingkat kepuasan konsumen, maka persepsi konsumen terhadap kualitas pelayanan akan meningkat yang pada akhirnya akan meningkatkan reputasi organisasi.

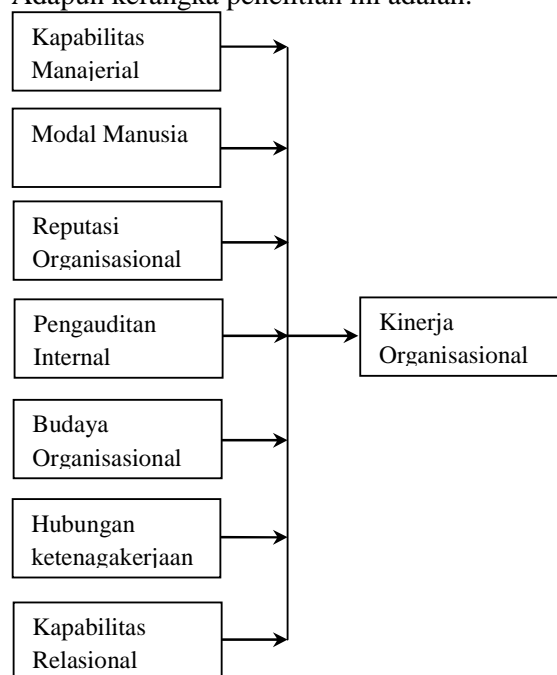
Di samping itu, banyak peneliti yang menyatakan pentingnya sumberdaya komplementer dan *interconnectedness of asset* (Dierickx and Cool, 1989). Interaksi dan komplementer ini menjadi mekanisme isolasi (Rumelt, 1987) yang menyebabkan sumberdaya takberujud tidak mudah untuk ditiru (Carmeli and Tishler, 2004) dan *causally ambiguous* (Dierickx and Cool, 1989; Barney, 1995) serta menjadikan sumberdaya takberujud sebagai sumber keunggulan bersaing dan memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kiner-

janya. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H8: Interaksi antar berbagai sumberdaya organisasional yang takberujud yang terdiri dari kapabilitas manajerial, modal manusia, reputasi organisasional persepsian, pengauditan internal, hubungan industrial, budaya organisasional dan kapabilitas relasional organisasional berpengaruh pada kinerja organisasional.

**Kerangka Penelitian**

Adapun kerangka penelitian ini adalah:



**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan analisis pada level organisasional, sehingga populasi penelitian ini adalah para dekan, wakil dekan, ketua atau wakil ketua pada berbagai universitas swasta dan sekolah tinggi di Daerah Istimewa Yogyakarta. Adapun prosedur pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling* dengan teknik *convenience sampling*. Hal ini dilakukan karena setiap elemen populasi untuk terpilih menjadi sampel tidak diketahui (Cooper and Schindler, 2006). Penentuan ukuran sampel mengacu pada pendapat atau *rule of thumb* Sekaran (2003) yang mengatakan bahwa untuk penelitian multivariat, ukuran sampel adalah beberapa kali (sebaiknya 10 kali atau lebih) jumlah variabel penelitian atau 50 sampai dengan 100 observasi untuk mendapatkan

kekuatan penelitian (*power*) sebesar 0,80 di dalam analisis regresi (Hair et al., 2006). Hasil penyebaran kuesioner pada 107 fakultas dan sekolah tinggi di dapatkan 95 kuesioner dengan tingkat pengembalian (*response rate*) sebesar 88,78 persen. Dari 95 kuesioner yang kembali tersebut, ada 92 kuesioner yang dapat dianalisis (*usable rate*) sebesar 85,98 persen. Adapun ukuran sampel (*sample size*) penelitian ini adalah 92.

## **Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

### **Kinerja organisasional**

Cameron (1978) mengatakan bahwa kinerja sebuah institusi pendidikan dapat diukur dengan menggunakan 9 elemen, yaitu: kepuasan mahasiswa dalam pendidikan, pengembangan akademik mahasiswa, pengembangan karir mahasiswa, pengembangan individu mahasiswa, kepuasan kerja dosen dan karyawan, pengembangan profesionalitas dan kualitas dosen, sistem keterbukaan dan interaksi dengan masyarakat, kemampuan untuk mendapatkan sumberdaya, serta kesehatan organisasional atau iklim akademik. Ke sembilan elemen tersebut diukur dalam skala Likert 1 (sangat tidak penting sekali) sampai 7 (sangat penting sekali).

### **Variabel independen**

#### ***Kapabilitas manajerial***

Kapabilitas manajerial diukur dengan menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh Hitt and Ireland (1985) yang terdiri 12 item seperti: menarik dan mempertahankan manajemen yang terlatih dan mumpuni, kemampuan untuk mempersatukan berbagai silang pendapat, kemampuan untuk melihat peluang dan ancaman, dan lain-lain. Contoh item pertanyaannya adalah organisasi mampu menarik dan mempertahankan pengelolanya yang terlatih dan berkompoten (mumpuni).

#### ***Modal manusia***

Dalam penelitian ini, modal manusia diukur dengan tiga dimensi yang dikembangkan oleh Aryee et al. (1994) dan digunakan oleh Carmeli and Tishler (2004) yaitu, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kompetensi yang dimiliki anggota organisasi. Contoh item

pertanyaannya adalah para pegawai memiliki pendidikan yang sesuai untuk menjalankan tugas mereka.

#### ***Reputasi organisasional persepsian***

Reputasi organisasional persepsian diukur dengan 7 item yang dikembangkan oleh Bromley (1993) dan *Fortune's annual corporate reputation survey* yang juga dipergunakan oleh Carmeli and Tishler (2004), yang terdiri atas kualitas manajemen, kualitas produk dan jasa, keinovasian, nilai investasi jangka panjang, kinerja keuangan, kemampuan untuk mempertahankan dan mengembangkan karyawan yang bertalenta baik, serta tanggungjawab lingkungan dan masyarakat. Contoh item pertanyaannya adalah kualitas manajemen organisasi yang saya pimpin dihargai dengan reputasi yang sangat baik.

#### ***Pengauditan Internal***

Pengauditan internal diukur dengan menggunakan model yang dikembangkan oleh Eden and Moriah (1996) dan diadopsi oleh Carmeli and Tishler (2004), yang terdiri atas 6 item yang mencakup 4 aspek sistem audit yaitu pembelajaran, motivasi, pencegahan dan proses perbaikan. Contoh item pertanyaannya adalah pengauditan internal membantu berfungsinya anggota organisasi dengan lebih baik.

#### ***Hubungan ketenagakerjaan***

Hubungan ketenagakerjaan ini diukur dengan menggunakan model yang ditawarkan oleh Kitay and Marchington (1996) yang terdiri dari 9 item, yang mencakup tingkat kepercayaan dan kepuasan terhadap hubungan ketenagakerjaan, bagaimana hubungan ketenagakerjaan dikelola, serta sejauh mana hubungan ketenagakerjaan di dasarkan pada prinsip-prinsip keamanan, keadilan, individualitas dan demokrasi. Contoh item pertanyaannya adalah ada rasa saling percaya yang baik antara pihak manajemen dengan para pegawai.

#### ***Budaya organisasional***

Dalam penelitian ini, budaya organisasional diukur dengan menggunakan model Denison's (1990) yang terdiri 8 item dan mencakup empat elemen utama, yaitu keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan misi. Contoh item pertanyaan



adalah adanya keterlibatan yang tinggi dari para pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaannya.

### **Kapabilitas relasional organisasi**

Dalam penelitian ini, kapabilitas relational diukur dengan menggunakan 5 item yang merefleksikan berbagai dimensi yang dikembangkan Kale et al. (2000) yaitu interaksi personal, saling percaya, persahabatan pribadi, dan pembelajaran. Contoh pertanyaannya adalah: kerjasama dan aliansi ditandai oleh adanya rasa saling menghormati antar partner di semua level.

Adapun keseluruhan item yang mengukur berbagai variabel sumberdaya takberjud tersebut diukur dengan menggunakan skala Likert 1 (sangat tidak setuju) sampai 7 (sangat setuju sekali). Adapun yang menjadi responden penelitian ini adalah Para Dekan dan wakil dekan serta ketua dan wakil ketua sekolah tinggi swasta di Yogyakarta.

### **Variabel kontrol**

Variabilitas kinerja antar organisasi bisa saja dipengaruhi oleh berbagai faktor selain sekumpulan sumberdaya organisasional yang menjadi fokus penelitian ini. Adapun variabel-variabel yang juga dapat mempengaruhi variabilitas kinerja organisasional tersebut adalah kategori organisasi dan besaran organisasional. Di dalam penelitian ini, kategori organisasi merupakan variabel dummy. Sampel penelitian dibagi menjadi dua kategori, yaitu: universitas (sampel merupakan fakultas yang berada di bawah naungan suatu universitas), dan nonuniversitas (sampel merupakan fakultas di bawah naungan institut dan sekolah tinggi). Sesuai dengan Peraturan Pemerintah nomor 60 tahun 1999, universitas merupakan institusi yang lebih besar, baik dari segi sumberdaya mau aspek-aspek lainnya dibandingkan dengan institut dan sekolah tinggi. Hal ini berimplikasi pada lebih dikenal dan terkemukanya universitas dengan berbagai fakultas di bawahnya daripada institut dan sekolah tinggi. Sehingga, kinerja berbagai fakultas yang bernaung di bawah universitas akan lebih baik dibandingkan dengan kinerja fakultas yang bernaung di bawah institut atau sekolah tinggi.

Di samping itu, besaran organisasi juga digunakan sebagai variabel kontrol karena

diduga dapat mempengaruhi kinerja organisasional. Lane and Lubatkin (1998) menyatakan bahwa bila dibandingkan dengan organisasi yang kecil, organisasi besar memiliki posisi yang lebih baik untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Organisasi yang besar memiliki posisi yang lebih baik untuk belajar dan menyerap berbagai sumber daya dan kapabilitas yang baru. Di dalam penelitian ini, besaran organisasional diukur dengan jumlah mahasiswa aktif.

### **TEKNIK ANALISIS DATA**

Di dalam penelitian ini, berbagai hubungan antar prediktor serta variabel kontrol dengan variabel kriteria dianalisis dengan menggunakan analisis regresi berganda yang dijalankan dengan program SPSS 16. Metoda ini dipilih karena alat analisis ini mempunyai kekuatan dalam memprediksi sebuah variabel dependen dengan menggunakan variabel independen yang lebih dari satu yang disebut juga prediktor (Hair et al., 2006). Ketepatan fungsi regresi dalam menaksir nilai aktual dapat dilihat dari *goodness of fit*-nya, yang diukur dari nilai statistik t, nilai statistik F, dan koefisien determinasinya (Ghozali, 2006).

### **HASIL ANALISIS**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebesar 66,3 persen organisasi sudah berumur di atas 15 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi telah cukup berpengalaman dalam menjalankan institusi pendidikan tinggi dan memahami pola persaingan di dalam industri pendidikan tinggi. Sementara, jika dilihat komposisi manajemen puncak, hasil penelitian menunjukkan bahwa komposisi pria di dalam manajemen puncak Fakultas pada perguruan tinggi swasta di Yogyakarta masih lebih dominan, yang terbukti dari 92 responden, 76,1 persennya adalah pria. Sementara dilihat dari usia, 72,9 persen responden telah berusia di atas 40 tahun dengan tingkat pendidikan, mayoritas responden atau sebesar 68,5 persen telah berpendidikan pascasarjana dengan masa kerja mayoritas responden telah bekerja di atas sepuluh tahun, bahkan ada 21,8 persen responden telah bekerja di atas 20 tahun. Data ini menunjukkan bahwa, posisi pimpinan fakultas dijabat oleh individu terpilih yang telah berpengalaman dan memiliki kapasitas

dan kapabilitas manajerial yang cukup untuk menjadi pimpinan.

### Pengujian reliabilitas

Pengujian reliabilitas merupakan pengujian kehandalan (*dependability*) dan kekonsistenan (*consistency*) instrumen penelitian (Neuman, 2006). Di dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas diukur dengan nilai koefisien *Cronbach's Alpha* dengan standar yang ditetapkan untuk nilai *Cronbach's Alpha* adalah 0,70 atau lebih (Hair et al., 2006).

**Tabel 1:** Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai Cronbach's Alpha
1	Kinerja Organisasional	0,817
2	Kapabilitas Manajerial	0,835
3	Modal Manusia	0,737
4	Reputasi Organisasional Persepsian	0,753
5	Pengauditan Internal	0,800
6	Budaya Organisasional	0,749
7	Hubungan Ketenagakerjaan	0,801
8	Kapabilitas Relasional	0,730

Tabel 1 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki tingkat kehandalan yang tinggi, karena secara statistik memiliki nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) > 0,7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini reliabel.

### Deskripsi data penelitian

Secara ringkas, deskripsi data penelitian ini disajikan dalam Tabel 2, yang meliputi nilai rerata (*mean*), standar deviasi dan korelasi antar variabel. Hasil pengujian korelasi antar variabel independen pada tabel 2 menunjukkan adanya masalah multikolinearitas yang berat antar variabel independen. Hal ini terlihat dari adanya 1 variabel independen, yaitu budaya organisasional yang berkorelasi sangat tinggi dengan kapabilitas manajerial, yaitu sebesar 0,973 atau di atas 0,85. Gujarati (1995) mengatakan bahwa nilai korelasi antar variabel independen yang lebih dari 0,85 menunjukkan adanya masalah multikolinearitas yang berat.

**Tabel 2:** Statistik Deskriptif

No	Variabel	Rerata	Standar Deviasi	Korelasi												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Kategori Organisasi	-	-	-												
2	Ukuran Organisasional (log)	2,76	0,54	-,152	1											
3	Kapabilitas Manajerial	5,69	0,54	-,129	-,004	1										
4	Modal Manusia	5,35	0,48	,216*	,092	,375**	1									
5	Reputasi Organisasional Persepsian	5,66	0,56	-,034	,202	,480**	,425**	1								
6	Pengauditan Internal	5,80	0,52	-,326**	,199	,228*	,124	,310**	1							
7	Budaya Organisasional	5,68	0,54	-,113	,011	,973**	,365**	,492**	,214*	1						
8	Hubungan Ketenagakerjaan	5,64	0,47	,188	-,040	,582**	,533**	,559**	,199	,595**	1					
9	Kapabilitas Relasional	5,58	0,60	-,220*	,232*	,306**	,293**	,503**	,309**	,313**	,309**	1				
10	Kinerja Organisasional	5,25	0,47	-,094	,240*	,362**	,483**	,391**	,299**	,333**	,222*	,293**	1			

\* Korelasi signifikan pada 0,05  
 \*\* Korelasi signifikan pada 0,01

**Tabel 3:** Ringkasan Hasil Analisis Regresi Sumberdaya Takberujud dengan Kinerja Organisasional

Keterangan	Model 1	Model 2	Model 3
<b>Variabel kontrol</b>			
Kategori Organisasi	0,073	0,070	0,075
Ukuran Organisasional (log)	0,097	0,025	0,026
<b>Variabel Independen</b>			
Kapabilitas Manajerial		0,170*	0,132
Modal Manusia		0,181*	0,199*
Reputasi Organisasional Persepsian		0,200*	0,124
Pengauditan Internal		0,149*	0,101
Hubungan Ketenagakerjaan		0,064	0,047
Budaya Organisasional		0,157*	0,201*
Kapabilitas Relasional		0,130*	0,199*
<b>Pengaruh Interaksi</b>			
Kapabilitas Manajerial*Modal Manusia			0,216
Kapabilitas Manajerial*Reputasi Organisasional Persepsian			0,200
Kapabilitas Manajerial*Pengauditan Internal			-0,252
Kapabilitas Manajerial*Budaya Organisasional			-0,251
Kapabilitas Manajerial*Hubungan Ketenagakerjaan			-0,032
Kapabilitas Manajerial*Kapabilitas Relasional			-0,037
Modal Manusia*Reputasi Organisasional Persepsian			0,090
Modal Manusia*Pengauditan Internal			0,061
Modal Manusia*Budaya Organisasional			-0,666*
Modal Manusia*Hubungan Ketenagakerjaan			-0,477*
Modal Manusia*Kapabilitas Relasional			0,273
Reputasi Organisasional Persepsian*Pengauditan Internal			-0,461*
Reputasi Organisasional Persepsian*Budaya Organisasional			-0,194
Reputasi Organisasional Persepsian*Hubungan Ketenagakerjaan			-0,397
Reputasi Organisasional Persepsian*Kapabilitas Relasional			0,172
Pengauditan Internal*Budaya Organisasional			0,487
Pengauditan Internal*Hubungan Ketenagakerjaan			0,109
Pengauditan Internal*Kapabilitas Relasional			0,117
Budaya Organisasional*Hubungan Ketenagakerjaan			0,542
Budaya Organisasional*Kapabilitas Relasional			-0,664*
Hubungan Ketenagakerjaan*Kapabilitas Relasional			0,154
<b>Model statistik</b>			
R <sup>2</sup>	0,054	0,580	0,727
Adj R <sup>2</sup>	0,033	0,534	0,593
ΔR <sup>2</sup>	0,054	0,526	0,148
F	2,549	12,576*	5,426*
ΔF	2,549	14,659	1,572

\*Signifikan pada tingkat  $p < 0,05$ 

Oleh karena terdapatnya multikolinearitas antar variabel independen, sebelum dilakukan pengujian model dengan analisis regresi berganda terlebih dahulu harus dilakukan “pengobatan” terhadap asumsi multikolini-

eritas. Salah satu cara penyembuhannya adalah dengan mentransformasikan data sebelum diregresikan (Hair et al., 2006; Cohen et al., 2003). Cara transformasi ini dilakukan dengan *centering*, yang merupakan transformasi data

yang dilakukan dengan cara data mentah dikurangi nilai reratanya ( $X_i - X_{\text{mean}}$ ). Nilai hasil *centering* inilah yang kemudian dipergunakan untuk analisis regresi.

Tabel 3 menunjukkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi berganda, baik untuk menguji pengaruh variabel kontrol, hubungan langsung sumberdaya takberujud maupun pengaruh interaksi antar sumberdaya takberujud pada kinerja organisasional.

Model 1 pada Tabel 3 menunjukkan varian kinerja organisasional mampu dijelaskan oleh dua variabel kontrol (kategori organisasi dan ukuran organisasional) sebesar 5,4%. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,054. Secara individual kedua variabel kontrol ini tidak berpengaruh secara signifikan pada kinerja organisasional.

Model 2 pada Tabel 3 menunjukkan pengaruh langsung sumberdaya takberujud pada kinerja organisasional. Hasil penelitian menunjukkan koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk model ini adalah sebesar 0,580. Hal ini berarti 58,0% varian kinerja organisasional mampu dijelaskan oleh varian kumpulan sumberdaya takberujud organisasional (variabel independen) yang ada dalam model dan dua variabel kontrol. Namun, jika kategori organisasi dan besaran organisasional dikontrol, kemampuan kumpulan sumberdaya takberujud di dalam menjelaskan variansi kinerja organisasional hanya sebesar 52,6% ( $\Delta R^2=0,526$ ). Sementara sisanya, sebesar 47,4% diterangkan oleh variabel lain di luar model.

Sementara untuk pengujian hipotesis 1 sampai 7, hasil pengujian pada model 2 menunjukkan semua hipotesis didukung, kecuali hipotesis 5 yang menyatakan bahwa hubungan ketenagakerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasional. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hubungan ketenagakerjaan tidak berpengaruh signifikan pada kinerja organisasional. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresinya sebesar 0,064 dengan nilai signifikansi sebesar 0,266 ( $p>0,05$ ).

Lebih lanjut, model 3 menjelaskan pengaruh interaksi dan komplementer antar sumberdaya tak berujud pada kinerja organisasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk model ini adalah sebesar 0,727. Hal ini berarti 72,7% varian kinerja organisasional mampu dijelaskan

oleh varian kumpulan sumberdaya takberujud organisasional (variabel independen), dua variabel kontrol serta interaksi dan komplementer antar kumpulan sumberdaya takberujud organisasional. Namun, jika kategori organisasi dan besaran organisasional serta *main effect* kumpulan sumberdaya takberujud dikontrol, kemampuan efek interaksi dan komplementer antar sumberdaya takberujud di dalam menjelaskan variansi kinerja organisasional hanya sebesar 14,8% ( $\Delta R^2=0,148$ ). Model 3 juga menunjukkan bahwa secara individual, keseluruhan interaksi antar sumberdaya takberujud (variabel independen) tidak didukung, kecuali interaksi antara modal manusia dengan budaya organisasional ( $\beta = -0,666$ ; sig=0,012;  $p<0,05$ ), interaksi antara modal manusia dengan hubungan ketenagakerjaan ( $\beta = -0,477$ ; sig=0,018;  $p<0,05$ ), interaksi antara reputasi organisasional persepsian dengan pengauditan internal ( $\beta = -0,461$ ; sig=0,028;  $p<0,05$ ), serta interaksi antara budaya organisasional dengan kapabilitas relasional ( $\beta = -0,664$ ; sig=0,010;  $p<0,05$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis 8 didukung sebagian.

## Pembahasan

Hasil pengujian mendukung hipotesis 1, yang menyatakan bahwa kapabilitas manajerial berpengaruh pada kinerja organisasional. Temuan ini mengindikasikan bahwa peranan kapabilitas manajerial dan karakteristik TMT di dalam mengelola berbagai sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki organisasi sangatlah penting untuk mencapai kinerja secara maksimal. Hal ini sejalan dengan perspektif *upper-echelons* yang dipopulerkan oleh Hambrick and Mason (1984) yang menjelaskan bahwa *outcome* organisasional seperti strategi dan kinerja merupakan refleksi dari latar belakang dan karakteristik manajemen (baik psikologis maupun terobservasi) yang diwujudkan dalam bentuk kapabilitas manajerialnya. Hasil temuan ini juga memperkuat temuan Carmeli and Tishler (2004), yang mengatakan bahwa kapabilitas manajerial berpengaruh positif pada kinerja organisasi yang bergerak pada sektor jasa. Hal ini dikarenakan, secara internal manajemen mampu mengartikulasikan visi dengan baik, mengkomunikasikannya kepada seluruh anggota organisasi, serta mampu memberdayakan anggota organisasi untuk me-

wujudkan visi tersebut (Lado and Wilson, 1994). Namun, yang lebih penting adalah keahlian dan kapabilitas unik yang dimiliki organisasi, termasuk kombinasi dari berbagai sumberdaya tersebut tidak akan ada dan menjadi sumber keunggulan bersaing tanpa adanya TMT yang efektif di dalam organisasi (Castanias and Helfat, 1991).

Hasil pengujian juga mendukung hipotesis 2 yang menyatakan bahwa modal manusia berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja organisasional. Hasil penelitian ini memperkuat berbagai penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa manusia merupakan sumberdaya yang cukup bernilai, dan menjadi prediktor penting bagi kinerja organisasional baik secara langsung maupun tidak langsung (Collis and Montgomery, 1998; O'Reilly and Pfeffer, 2000; Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Lado and Wilson, 1994; Hitt et al., 2001; Hatch and Dyer, 2004; Pennings, et al., 1998). Manusia merupakan aktor utama yang memainkan peran dominan dalam organisasi jasa, khususnya institusi pendidikan tinggi. Sifat jasa yang *inseparability*, menjadikan sumberdaya manusia sering dipersepsi sebagai jasa itu sendiri (Shostack, 1977). Namun satu hal yang perlu disadari, untuk membangun dan mendapatkan manfaat dari modal manusia, organisasi membutuhkan waktu yang cukup lama di samping harus memiliki komitmen yang tinggi untuk mengalokasikan berbagai sumberdaya yang mendukung pengembangannya secara konsisten. Hal ini sesuai hasil dengan penelitian Hitt et al. (2001) yang mengatakan bahwa pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasional mengikuti bentuk U (*U-shape*). Pengaruh modal manusia pada kinerja organisasional pada awalnya negatif, namun berbalik menjadi positif seiring dengan semakin tinggi level modal manusia yang dimiliki organisasi (Hitt et al., 2001).

Penelitian ini juga mendukung hipotesis 3 yang menyatakan bahwa reputasi organisasional persepsian berpengaruh pada kinerja organisasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel reputasi organisasional persepsian memberikan kontribusi tertinggi dalam menjelaskan variansi kinerja organisasional. Hal ini merupakan sesuatu yang wajar, karena untuk membangun dan memperoleh reputasi yang baik sangat ditentukan oleh nilai dan kualitas dari berbagai upaya atau

usaha sebelumnya (*previous effort*) yang dilakukan anggota organisasi secara konsisten dari waktu ke waktu, yang melibatkan berbagai sumberdaya organisasional secara menyeluruh (Roberts and Dowling, 2002). Kondisi inilah yang akhirnya akan menghasilkan hubungan kausal yang ambigu, yang akan mempersulit para pesaing untuk dengan tepat meniru faktor yang utama dalam membangun reputasi yang baik, sehingga manfaat dari reputasi organisasional yang baik tersebut cenderung akan bisa dinikmati oleh organisasi dalam waktu yang lama.

Hasil penelitian ini juga mendukung hipotesis 4 yang menyatakan bahwa pengauditan internal berpengaruh positif pada kinerja organisasional. Pengauditan internal menjadi penting karena dapat membantu pegawai yang dalam konteks penelitian ini adalah staf pengajar, karyawan untuk fokus mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*), dengan menggunakan metoda atau cara-cara yang benar pula (*doing them right*). Di samping itu, pengauditan internal juga bisa membantu manajemen dalam pengelolaan organisasi. Sehingga kesalahan tatakelola organisasi (*mismanagement*) bisa dikurangi atau dihilangkan sama sekali. Hal ini dapat dilakukan karena pengauditan internal menyediakan data penting bagi organisasi serta bukti mengenai bagaimana aktivitas organisasional dilakukan, di samping juga apa yang perlu ditingkatkan, sehingga dengan kondisi ini akan menjadikan pengelolaan organisasi menjadi lebih efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan pendapatnya Eden and Moriah (1996) mengatakan bahwa pengauditan internal menjadi efektif karena memiliki empat elemen utama, yaitu pembelajaran (*learning*), pencegahan (*deterrence*), motivasi (*motivation*) dan proses perbaikan (*process improvement*).

Selanjutnya, hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis 5 yang menyatakan bahwa hubungan ketenagakerjaan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja organisasional. Temuan penelitian ini bertentangan berbagai temuan penelitian sebelumnya (Lawler, 1992; Tsui et al., 1995; Walton, 1985; Carmeli and Tishler, 2004). Peneliti menduga hal ini disebabkan oleh karakteristik sampel yang homogen, sehingga pola hubungan ketenagakerjaan antara satu institusi dengan institusi yang lain tidak lagi unik dan bernilai.

Hal ini bertentangan dengan teori RBV. Oleh karena itu, yang terpenting bagi organisasi adalah membangun hubungan ketenagakerjaan yang unik, yaitu dengan mengembangkan sumberdaya manusianya yang unik karena memiliki *unique historical dependence* dan *social complexity*. Hubungan ketenagakerjaan yang seperti inilah atau disebut dengan *organization-focused* dan *overinvestment-focused* yang akan menjadikannya sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan bagi organisasi (Wang et al., 2003). Sebaliknya, jika organisasi hanya memfokuskan hubungan ketenagakerjaannya mengikuti perspektif yang berfokus pada tugas (*job-focused*) atau organisasi tidak menginvestasikan banyak sumberdaya untuk mengembangkan sumberdaya manusia dari awal (*underinvestment*), hubungan ketenagakerjaan antara organisasi dengan pegawainya hanya berfokus pada pertukaran secara ekonomi saja (*economic exchange*). Akibatnya, hubungan ketenagakerjaan yang seperti ini dalam jangka panjang tidak akan berdampak pada peningkatan kinerja dan menjadi sumber keunggulan bersaing bagi organisasi (Wang et al., 2003).

Selanjutnya, penelitian ini juga mendukung hipotesis 6 yang menyatakan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja organisasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasional yang kuat (*strong culture*) merupakan salah satu sumberdaya dan prediktor penting bagi institusi pendidikan tinggi untuk mencapai posisi yang terkemuka. Hal ini sesuai dan mendukung berbagai penelitian sebelumnya (Cameron and Quinn, 2006; Smart, 2003; Carmeli and Tishler, 2004). Seperti layaknya pada organisasi bisnis atau profit, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa institusi pendidikan tinggi yang memiliki budaya yang kuat sangat menekankan pada elemen-elemen penting budaya, seperti adanya keterlibatan yang tinggi anggota organisasi dalam setiap aktivitas organisasional, terutama dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam implementasinya. Di samping itu, institusi pendidikan tinggi yang memiliki budaya yang kuat juga sangat menekankan pentingnya keyakinan bersama (*shared beliefs*), kemampuan untuk beradaptasi dengan tuntutan lingkungan, serta adanya kepekaan terhadap misi organisasi (*sense of mission*) (Denison,

1990). Sehingga dengan berbagai kondisi ini organisasi akan lebih mudah untuk menjalankan aktivitas dan memberikan yang terbaik kepada *stakeholdernya*.

Selanjutnya, hasil penelitian juga mendukung hipotesis 7, yang menyatakan bahwa kapabilitas relasional berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja organisasional. Hasil penelitian ini menunjukkan kapabilitas relasional merupakan salah satu sumberdaya dan prediktor penting bagi kinerja organisasional institusi pendidikan tinggi. Seperti layaknya pada konteks organisasi bisnis, responden percaya bahwa kapabilitas relasional memberikan banyak manfaat bagi peningkatan kinerja organisasional institusi pendidikan tinggi. Kapabilitas relasional mampu menciptakan dan memberikan nilai tambah bagi organisasi melalui penciptaan hubungan dengan berbagai sumberdaya yang spesifik, memberikan akses untuk mendapatkan kapabilitas komplementer, meningkatkan akses terhadap pengetahuan dan informasi, proses pembelajaran bagi organisasi serta mampu menghadirkan mekanisme pengelolaan yang efektif yang bisa membatasi biaya transaksi antar organisasi yang terlibat di dalam sebuah kerjasama yang dijalankan oleh berbagai organisasi tersebut (Nahapiet and Ghoshal, 1998; Kale et al., 2000; Helfat et al., 2007; Hamel, 1991; Doz, 1996; Hagedoorn and Schakenraad, 1994).

Selanjutnya, hasil penelitian tidak semuanya mendukung keseluruhan hipotesis 8. Namun demikian, hasil pengujian hipotesis 8 menunjukkan temuan yang sangat menarik, yaitu variabel modal manusia bisa saling menggantikan (*compensatory effect atau interference interaction*) (Cohen et al., 2003) dengan budaya organisasional dan hubungan ketenagakerjaan. Begitu juga halnya dengan variabel reputasi organisasional persepsian dengan pengauditan internal serta budaya organisasional dengan kapabilitas relasional, memiliki hubungan saling menggantikan di dalam menjelaskan kinerja organisasional institusi pendidikan tinggi. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Carmeli and Tishler (2004) yang menyatakan bahwa ada hubungan yang saling memperkuat (komplementer) antar sumberdaya organisasional dalam pengaruhnya pada kinerja organisasional.

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi manajerial, seperti institusi

pendidikan tinggi dituntut untuk terus mempertahankan serta mengembangkan berbagai sumberdaya, khususnya variabel reputasi organisasional persepsian, modal manusia dan kapabilitas manajerial, baik melalui penjaminan mutu dan kualitas yang konsisten, pelatihan dan pengembangan staf yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik unik organisasi. Di samping itu, sumberdaya manusia merupakan sumber potensial bagi keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Oleh karena itu, sebaiknya organisasi membangun hubungan ketenagakerjaan yang unik, yaitu dengan mengembangkan sumberdaya manusianya yang unik karena memiliki *unique historical dependence* dan *social complexity*. Sebaliknya, jika organisasi hanya memfokuskan hubungan ketenagakerjaannya mengikuti perspektif yang berfokus pada tugas (*job-focused*) atau tidak mau berinvestasi (*underinvestment*) untuk mengembangkan sumberdaya manusianya dari awal, dalam jangka panjang kinerja organisasionalnya tidak akan optimal, hal ini dikarenakan hubungan ketenagakerjaan antara organisasi dengan pegawainya hanya berfokus pada pertukaran secara ekonomi saja (*economic exchange*). Selanjutnya karena berbagai sumberdaya takberujud ini sebenarnya saling berinteraksi dan komplementer. Organisasi dituntut untuk mengkoordinasi serta menyeimbangkan perkembangan berbagai sumberdaya organisasional, sehingga dapat memberikan hasil optimal bagi peningkatan kinerja organisasional.

## PENUTUP

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian dapat diambil simpulan bahwa secara keseluruhan berbagai sumberdaya takberujud organisasional merupakan prediktor yang penting untuk mencapai kinerja organisasional instansi pendidikan tinggi. Hal ini sesuai dengan pendapat Carmeli and Tishler (2004) yang mengatakan bahwa sumberdaya merupakan substansi dari strategi, dan sangat menentukan keunggulan bersaing yang berkesinambungan organisasi. Namun, dari ke tujuh sumberdaya takberujud organisasional tersebut, variabel reputasi organisasional persepsian, modal manusia dan kapabilitas manajerial merupakan variabel-variabel yang berperan lebih penting

dibandingkan dengan sumberdaya-sumberdaya takberujud lainnya. Sementara pengaruh efek interaksi dan komplementer antar berbagai sumberdaya organisasional pada kinerja organisasional belum didukung secara menyeluruh.

Namun demikian peneliti menemukan beberapa keterbatasan, sehingga penelitian ini masih belum sempurna dan diperlukan penyempurnaan. Adapun beberapa keterbatasan penelitian tersebut adalah: penelitian hanya menguji pengaruh sekumpulan sumberdaya organisasional yang takberujud dan modal manusia pada organisasi yang bergerak di sektor jasa, sementara sumberdaya yang berujud tidak diteliti. Di samping itu, penelitian ini hanya menggunakan ukuran kinerja organisasional persepsian dengan *self report* atau *single-source* dari pimpinan organisasi. Pengukuran kinerja organisasi seperti ini dapat menghasilkan penilaian kinerja yang lebih baik dari keadaan yang sesungguhnya, di samping juga berpotensi terjadi *common variance bias*. Oleh karena itu penelitian ke depan dapat melibatkan lebih banyak pihak (*multi-source*), seperti mahasiswa, dosen dan karyawan, para pengguna (industri, pihak swasta dan pemerintah), dan lain sebagainya untuk menilai kinerja institusi pendidikan tinggi. Selanjutnya, penelitian ini hanya menggunakan indikator kinerja operasional. Untuk itu, peneliti mengharapkan berbagai penelitian kedepan dapat menggunakan berbagai indikator keuangan dan non-keuangan untuk mengukur kinerja institusi pendidikan tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adner, R. and CE. Helfat. 2003. Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities. *Strategic Management Journal*. 24 (10). 1011- 1125
- Amit, R. and PJH. Schoemaker 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*. 14 (1). 33-46.
- Barney, JB. 1986. Organizational Culture: Can it be a Source Of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*. 11 (3). 656-665.
- Barney, JB. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17 (1). 99-120.

- Barney, JB. 1995. Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*. 9 (4). 49-61.
- Barney, JB. and DN. Clark 2007. *Resource-Based Theory: Creating And Sustaining Competitive Advantage*. 1<sup>st</sup>ed. New York: Oxford University Press, Inc.
- Cameron, K. 1978. Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*. 23 (4). 604-632.
- Carmeli, A. and A. Tishler. 2004. The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*. 25 (13). 1257-1278.
- Carmeli, A. and M. Disu. 2009. The Relational Underpinnings of Quality Internal Auditing in Medical Clinics in Israel. *Social Science and Medicine*. 68 (5). 894-902.
- Castanias, RP. and CE. Helfat. 1991. Managerial Resources and Rents. *Journal of Management*. 17 (1). 155-171.
- Coff, RW. 1997. Human Assets and Management Dilemmas: Coping With Hazards on the Road to Resource-Based Theory. *Academy of Management Review*. 22 (2). 374-402.
- Cohen, J., P. Cohen., SG. West and LS. Aiken. 2003. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for The Behavior Science*. 3<sup>rd</sup> ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cooper, DR. and PS. Schindler. 2006. *Business Research Methods*, 9<sup>th</sup> ed. New York: McGraw Hill.
- Denison, DR. 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, DR. and AK. Mishra. 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 6 (2). 204-223.
- Dierickx, I. and K. Cool. 1989. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science* 35 (12). 1504-1511.
- Doz, Y. 1996. The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? *Strategic Management Journal*. 17 (S1). 55-83.
- Dyer, JH. and H. Singh. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inteorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*. 23 (4). 660-79.
- Eden, D. and L. Moriah. 1996. Impact of Internal Auditing on Branch Bank Performance: a Field Experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 68 (3). 262-271.
- Ennen, E. and A. Richter. 2010. The Whole Is More Than the Sum of Its Parts Or Is It? A Review of the Empirical Literature on Complementarities in Organizations. *Journal of Management*. 36 (1). 207-233.
- Fombrun, CJ. 1996. *Reputation: Realizing Value From the Corporate Image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ghazali, I. 2006. *Aplikasi analisis multivariat dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grant, RM. 1991. The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. *California Management Review*. 33. 14-35.
- Grant, RM. 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*. 17. 109-122.
- Hall, R. 1992. The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*. 13 (2). 35-144.
- Hair, JF, WC. Black, BJ. Babin, RE. Anderson and RL. Tatham. 2006. *Multivariate Data Analysis*. 6<sup>th</sup>ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson education.
- Hambrick, DC. and PA. Mason. 1984. Upper echelons: The Organization as a Reflection of its Top Management. *Aca-*



- demy of Management Review*. 9. 193-206.
- Hamel, G. 1991. Competition for Competence and Interpartner Learning. *Strategic Management Journal*. 12(S1). 83-103.
- Helfat, C, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. Teece and S. Winter. 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden: Blackwell Publishing.
- Hitt, MA, L. Bierman, K. Shimizu and R. Kochhar. 2001. Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *Academy of Management Journal*. 44 (1). 13-28.
- Huselid, MA. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3). 635-672.
- Kale, P., H. Singh and H. Perlmutter. 2000. Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal*. 21 (3). 217-237.
- Lado, AA. and MC. Wilson. 1994. Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competency Based Perspective. *Academy of Management Review*. 19 (4). 699-727.
- Lane, PJ. and M. Lubatkin. 1998. Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*. 19. 461-477.
- Luo, X., DA. Griffith, SS. Liu and YZ. Shi. 2004. The Effects of Customer Relationships and Social Capital on Firm Performance: A Chinese Business Illustration. *Journal of International Marketing*. 12 (4). 25-45
- Mahoney, JT. 1995. The Management of Resources and the Resource of Management. *Journal of Business Research*. 33 (2). 91-101.
- Meyer, JP. and NJ. Allen. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Nahapiet, J. and S. Ghoshal. 1998. Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*. 23 (2). 242-266.
- Neuman, WL. 2006. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approach*. 6<sup>th</sup> ed. Pearson Education. Inc.
- Oliver, C. 1997. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 18 (9). 697-713.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Reed, KK., M. Lubatkin and N. Srinivasan. 2006. Proposing and Testing an Intellectual Capital-Based View of the Firm. *Journal of Management Studies*. 43 (4). 867-893.
- Rumelt, RP. 1987. *Theory, Strategy and Entrepreneurship*: In The Competitive Challenge. Ed. David J. Teece. New York: Harper and Row, 137-158.
- Sanchez, MP. and S. Elena. 2006. Intellectual Capital in Universities: Improving Transparency and Internal Management. *Journal of Intellectual Capital*. 7 (4). 529-548.
- Schein, EH. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schiller, D. 2006. Nascent Innovation Systems in Developing Countries: University Responses to Regional Needs in Thailand. *Industry and Innovation*. 13 (4). 371-392.
- Sekaran, U. 2003. *Research Methods for Business* New York: John Wiley and Son. Inc.
- Shostack, GL. 1977. Breaking Free From Product Marketing. *Journal of Marketing*. 41 (2). 73 - 80.

- Teece, DJ. 1986. Profiting From Technological Innovation. *Research Policy*. 15 (6). 285-305.
- Teece, DJ, G. Pisano and A. Shuen. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 18. 509-533.
- Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 5. 171-180.
- Wright, PM. and GC. McMahan. 1992. Theoretical Perspectives on Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. 18 (2). 295-320.
- Wang, D, AS. Tsui, Y. Zhang and L. Ma. 2003. Employment Relationships and Firm Performance: Evidence from an Emerging Economy. *Journal of Organizational Behavior*. 24 (5). 511-535.