

## **TRUST DAN KULTUR ORGANISASI SEBAGAI PENGGERAK INTELLECTUAL CAPITAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI**

**Partiwi Dwi Astuti**

STIE Triatma Mulya, Bali

e-mail: partiwi\_astuti@yahoo.co.uk

dwi.astuti@triatma-mapindo.ac.id

### **Abstract**

*The purpose of study was the influence of trust and organizational culture to intellectual capital and its impact to organizational performance. Data was collected from 109 (21,80%) questionnaires were sent to financial managers in bank and financial institution companies at Bali, and analysis conducted by SEM. The results shows that trust and organizational cultures have an effect negatively and positively to intellectual capital elements. Human capital has an effect positively to customer capital and of structural capital. Customer capital has an effect positively to structural capital. Structural capital has an effect positively to organizational performance.*

**Keywords:** *intellectual capital, trust, organizational culture, organizational performance*

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *trust* dan budaya organisasi terhadap *intellectual capital* dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Data dikumpulkan dari 109 (21,80%) kuesioner yang dikirimkan kepada manajer keuangan bank dan lembaga keuangan di Bali, dan analisis menggunakan SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *trust* dan budaya organisasi memiliki pengaruh negatif dan positif terhadap elemen *intellectual capital*. *Human capital* berpengaruh positif terhadap *customer capital* dan *structural capital*. *Customer capital* berpengaruh positif terhadap *structural capital*. *Structural capital* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

**Kata Kunci:** *intellectual capital, trust, budaya organisasi, kinerja organisasi*

### **PENDAHULUAN**

Keberadaan *intellectual capital* telah menandai adanya peralihan dari era industri ke era informasi. Mengidentifikasi, mengenali dan mengelola potensi *intellectual capital* organisasi secara luas dipandang sebagai hal yang kritis untuk perusahaan yang ingin kompetitif dan berhasil dalam era informasi. *Intellectual capital* memiliki nilai, yang dibuktikan oleh Stewart (1997). Stewart (1997) menunjukkan bahwa perbandingan nilai buku dengan nilai pasar saham perusahaan yang berbasis pengetahuan dalam jangka panjang yang tercantum di neraca adalah berbanding 1 : 7, sedangkan untuk industri baja berbanding 1 : 1. Pulic (1998), Bontis (1998), Bontis et al., (2000), Astuti (2004), serta Astuti dan Sabeni (2005) juga berhasil menunjukkan bahwa terdapat

hubungan yang positif antara *intellectual capital* dengan kinerja bisnis. Demikian pula dengan Sunarta dan Astuti (2007) yang menemukan pengaruh positif *intellectual capital* terhadap kinerja bisnis.

*Intellectual capital* dalam organisasi digerakkan oleh *trust* dan kultur organisasi (Bontis, 2001). *Trust* mampu menggerakkan *human capital* karena dengan adanya saling kepercayaan menyebabkan biaya monitoring dapat ditekan (Cummings and Bromiley, 1996; Curral and Judge, 1995; Smith and Barclay, 1997). *Trust* juga membantu pengembangan dan pemeliharaan internal diantara berbagai kelompok dalam perusahaan yang memungkinkan terjalannya kerjasama yang baik diantara anggota organisasi dalam tugas-tugas tim. Dalam hubungannya dengan *customer capital*,

adanya saling kepercayaan dalam hubungan dengan pihak luar organisasi antara lain akan menimbulkan kesediaan konsumen memberikan umpan balik bagi organisasi dan terciptanya loyalitas konsumen. Organisasi juga akan memberikan yang terbaik bagi konsumennya dengan selalu mewujudkan keinginan dan kebutuhan konsumen dengan terus menerus berusaha membuat konsumen puas. Keberadaan *trust* juga diyakini dapat menggerakkan *structural capital*. Adanya saling kepercayaan antara lain akan menurunkan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan satu transaksi, menurunnya biaya per transaksi (Biljsma and Koopman, 2003), dan terciptanya efisiensi.

Kultur organisasi merupakan penggerak kedua bagi *intellectual capital*. Dari sisi *human capital*, ketika anggota organisasi mengenal kultur organisasi positif, maka lingkungan kerja cenderung menjadi lebih menyenangkan, sehingga akan mendorong semangat kerja (Sadri and Lees, 2001). Dengan lingkungan kerja tersebut, kerjasama dan *sharing* informasi diantara anggota organisasi dapat meningkat dan dapat pula membuka ide-ide baru (Goffe and Jones, 1996). Kultur organisasi positif akan menggerakkan *customer capital*. Misalnya, adanya disiplin waktu dalam hal pengiriman yang dilakukan dengan cepat akan mengakibatkan konsumen memiliki persepsi yang baik terhadap perusahaan. Kultur organisasi positif juga menjadi penggerak *structural capital*. Adanya kultur organisasi yang positif menyebabkan antara lain birokrasi dalam perusahaan dirasakan tidak rumit dan struktur organisasi menyebabkan anggota organisasi merasa dekat satu dengan lainnya.

Hingga saat ini pengujian terhadap peran *trust* dan kultur organisasi sebagai penggerak *intellectual capital* belum pernah dilakukan. Untuk dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan konsep dan model *intellectual capital*, penelitian ini menguji peran dua penggerak *intellectual capital* yaitu *trust* dan kultur organisasi, sehingga eksistensi *intellectual capital* dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh *trust* dan kultur organisasi terhadap *intellectual capital* dan dampaknya terhadap kinerja organisasi.

## KAJIAN PUSTAKA

### Teori Yang Mendasari *Trust* dan Kultur Organisasi Sebagai Penggerak *Intellectual Capital* Terhadap Kinerja Organisasi

Terdapat beberapa teori yang mendasari pemikiran *trust* dan kultur organisasi sebagai penggerak *intellectual capital* terhadap kinerja organisasi, antara lain *agency theory*, *social exchange theory*, *resource based theory*, *human capital theory*, dan *resource dependency theory*. *Agency theory* dikemukakan Jensen and Meckling (1976) dengan memakai gagasan perilaku maksimisasi terhadap beberapa dari seluruh individu yang digunakan dalam analisisnya. Hubungan agensi adalah kontrak antara satu orang atau lebih (prinsipal) yang mengikat orang lain (agen) untuk melakukan beberapa pelayanan dalam kepentingannya yang meliputi pendelegasian wewenang pembuatan keputusan kepada agen serta hak dan kewajiban kedua belah pihak dituangkan dalam suatu kontrak kerja atau perjanjian kerja yang saling menguntungkan.

*Social exchange theory* dikembangkan oleh Homans (1950; 1974) dan Blau (1964) yang berusaha menjelaskan tindakan manusia dengan menghitung pertukaran sumberdaya material dan sumberdaya informasi. Dalam formulasinya, *social exchange theory* berusaha menjelaskan kemungkinan dari hubungan *dyadic* berdasarkan pada permintaan dan penawaran sumberdaya dimana tiap anggota organisasi dari *dyadic* tersebut ada. Penrose (1959) mengemukakan pandangan bahwa perusahaan merupakan kumpulan dari berbagai sumber daya. Sumber daya perusahaan adalah heterogen, tidak homogen, jasa produktif yang tersedia berasal dari sumber daya perusahaan yang memberikan karakter unik bagi tiap-tiap perusahaan (Penrose, 1959).

*Human capital theory* dikembangkan oleh Becker (1964) dengan mengemukakan bahwa investasi dalam pelatihan dan untuk meningkatkan *human capital* adalah penting sebagai suatu investasi dari bentuk-bentuk modal lainnya. *Skill*, pengalaman, dan pengetahuan memiliki nilai ekonomi bagi organisasi karena hal tersebut memungkinkan untuk produktif dan dapat beradaptasi. Dalam *human capital theory*, faktor-faktor kontekstual seperti kondisi pasar, serikat kerja, strategi-strategi bisnis, dan teknologi adalah penting karena

dapat mempengaruhi biaya-biaya sehubungan dengan pendekatan alternatif untuk menggunakan pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan nilai *human capital* organisasi dan nilai *return* yang diantisipasi, seperti pencapaian produktivitas (Russel et al., 1993). Pfeffer and Salancik (1978) mengemukakan *resource-dependence theory* dengan berfokus terutama pada hubungan simbiotik antara organisasi dan sumber daya lingkungannya. Organisasi secara berkelanjutan mencari sumber daya dari lingkungannya agar *survive*. Agar dapat memperoleh sumber daya tersebut, organisasi berinteraksi dengan entitas organisasi lain dalam lingkungannya yang mengendalikan sumber daya (Pfeffer and Salancik, 1978).

### **Trust**

*Trust* merupakan tingkat kepercayaan dimana seorang individu memiliki kompetensi dan individu tersebut mampu melakukan dalam suatu tindakan yang *fair*, etis, dan dengan cara yang dapat diprediksikan (Nyhan and Marlowe, 1997; Nyhan, 2000). *Trust* mempengaruhi seluruh hubungan antara individu dengan kelompok individu (Martins, 2002). *Trust* merupakan kunci bagi kinerja organisasional karena *trust* memungkinkan kerjasama yang bersifat sukarela.

### **Kultur Organisasi**

Kultur organisasi didefinisikan sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma-norma perilaku, dan harapan-harapan (Grenberg and Baron, 1997). Kultur merupakan kumpulan pemikiran, kebiasaan, sikap, perasaan, dan pola perilaku (Clemente and Greenspan, 1999). Kultur juga dapat diartikan sebagai pola susunan, bahan, atau perilaku yang diadopsi oleh sebuah masyarakat (perusahaan, kelompok, atau tim) sebagai sebuah cara untuk memecahkan masalah. Kultur organisasi meliputi asumsi-asumsi, keyakinan, dan nilai-nilai, baik yang dinyatakan maupun yang tidak dinyatakan, yang menggerakkan seluruh aspek kehidupan organisasi. Kultur organisasi juga meliputi bahasa, *legends*, simbol-simbol, perilaku dan kebiasaan.

### **Intellectual Capital**

*Intellectual capital* bersifat sulit ditangkap (*elusive*), tetapi sekali ditemukan dan dieksploitasi akan memberikan organisasi basis sumber baru untuk berkompetisi dan menang (Bontis, 1996). *Intellectual capital* merupakan istilah yang diberikan untuk mengkombinasikan *intangible asset* dari pasar, properti intelektual, infrastruktur dan pusat manusia yang menjadikan suatu perusahaan dapat berfungsi (Brooking, 1996). *Intellectual capital* merupakan materi intelektual (pengetahuan, informasi, property intelektual, pengalaman) yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan. Ini adalah suatu kekuatan akan kolektif atau seperangkat pengetahuan yang berdaya guna (Stewart, 1997). *Intellectual capital* juga didefinisikan sebagai pengejaran penggunaan efektif dari pengetahuan (produk jadi) sebagaimana berposisi terhadap informasi (bahan mentah) (Bontis, 1998) dan dianggap sebagai suatu elemen nilai pasar perusahaan dan juga *market premium* (Olve et al., 1999). Beberapa perbandingan elemen *intellectual capital* dikemukakan oleh Brooking, Roos, Stewart dan Bontis ditunjukkan dalam Tabel 1 dan oleh IFAC (1998) dalam Tabel 2.

*Human capital* didefinisikan sebagai pengetahuan, *skill*, dan pengalaman yang pegawai bawa ketika meninggalkan perusahaan (Starovic and Marr, 2004). *Human capital* meliputi pengetahuan individu dari suatu organisasi yang ada pada pegawaiannya (Bontis et al., 2001). Pegawai menghasilkan *intellectual capital* melalui kompetensi, sikap dan kecerdasan intelektual (Roos et al., 1997). *Customer capital (relational capital)* didefinisikan sebagai seluruh sumber daya yang dikaitkan dengan hubungan eksternal perusahaan dengan konsumen, suplier atau partner dalam *research and development (R and D)*. *Customer capital* terdiri dari hubungan perusahaan dengan *stakeholders* (investor, kreditor, konsumen, supplier), dan persepsi mereka terhadap perusahaan, misal *image*, loyalitas konsumen, kepuasan konsumen, hubungan dengan suplier, kekuatan komersial, kapasitas negosiasi dengan entitas keuangan dan lingkungan aktivitas (Stratovic and Marr, 2004). Satu manifestasi dari *customer capital* yang dapat dikupas dari konsumen sering dikaitkan dengan orientasi pasar. *Structural*

*capital* didefinisikan sebagai pengetahuan yang akan tetap berada dalam perusahaan (Starovic and Marr, 2004). Starovic and Marr (2004) menyebutkan bahwa *structural capital* terdiri dari rutinitas organisasi, prosedur-prosedur, sistem, budaya dan *database*. *Structural capital*

digambarkan sebagai apa yang tersisa dalam perusahaan pada saat pegawai pulang pada saat malam (Roos et al., 1997). *Structural capital* merupakan *link* kritis yang memungkinkan *intellectual capital* diukur pada tingkat analisis organisasional (Bontis et al., 2000).

**Tabel 1:** Perbandingan Konsep *Intellectual Capital* Menurut Beberapa Peneliti

Brooking (UK)	Roos (UK)	Stewart (USA)	Bontis (Canada)
<b><i>Human-centered assets</i></b> Keterampilan, kemampuan dan keahlian, kemampuan memecahkan masalah dan gaya kepemimpinan	<b><i>Human capital</i></b> Kompetensi, sikap, dan kecerdasan intelektual	<b><i>Human capital</i></b> Pegawai merupakan aset organisasi yang terpenting	<b><i>Human capital</i></b> Pengetahuan tingkat individu yang tiap pegawai miliki
<b><i>Infrastructure assets</i></b> Seluruh teknologi, proses dan metodologi yang memungkinkan perusahaan untuk berfungsi	<b><i>Organisational capital</i></b> Seluruh organisasional, inovasi, proses, properti intelektual, dan aset budaya	<b><i>Structural capital</i></b> Pengetahuan yang melekat pada teknologi informasi	<b><i>Structural capital</i></b> Aset non manusia atau kapabilitas organisasional yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pasar
<b><i>Intellectual property</i></b> <i>Know-how</i> , merk dagang dan paten	<b><i>Renewal and development capital</i></b> Paten baru dan usaha pelatihan	<b><i>Structural capital</i></b> Seluruh paten, rencana, dan merk dagang	<b><i>Intellectual property</i></b> Tidak seperti <i>intellectual capital</i> , properti intelektual merupakan aset yang dilindungi dan memiliki definisi hukum
<b><i>Market assets</i></b> Merk, konsumen, loyalitas konsumen dan jaringan distribusi	<b><i>Relational capital</i></b> Hubungan dengan <i>stakeholder</i> internal dan eksternal	<b><i>Customer capital</i></b> Informasi pasar yang digunakan untuk memperoleh dan mempertahankan konsumen	<b><i>Relational capital</i></b> <i>Customer capital</i> merupakan salah satu pengetahuan yang melekat dalam hubungan organisasional

Sumber: Bontis et al. (2000)

**Tabel 2:** Klasifikasi *Intellectual Capital*

<b><i>Human Capital</i></b>	<b><i>Relational (Customer) Capital</i></b>	<b><i>Organisational (Structural) Capital</i></b>
a. <i>know-how</i>	a. <i>brand</i>	<b><i>Intellectual property</i></b>
b. pendidikan	b. konsumen	a. paten
c. <i>vocational qualification</i>	c. loyalitas konsumen	b. <i>copyrights</i>
d. pekerjaan dihubungkan dengan pengetahuan	d. nama perusahaan	c. <i>design rights</i>
e. penilaian <i>psychometric</i>	e. <i>backlog orders</i>	d. <i>trade secrets</i>
f. pekerjaan dihubungkan dengan kompetensi	f. jaringan distribusi	e. <i>trademarks</i>
g. semangat <i>enterpreneurial</i> , jiwa inovatif, kemampuan proaktif dan reaktif, kemampuan untuk berubah	g. kolaborasi bisnis	f. <i>service marks</i>
	h. kesepakatan lisensi	<b><i>Infrastructure assets</i></b>
	i. kontrak-kontrak yang mendukung	a. filosofi manajemen
	j. kesepakatan <i>franchise</i>	b. budaya perusahaan
		c. sistem informasi
		d. sistem jaringan
		e. hubungan keuangan

Sumber: IFAC (1998)

## Kinerja Organisasi

Di dalam sistem kontrol formal ukuran kinerja meliputi ukuran *financial* dan *non financial* (Fisher, 1998). Ukuran *financial* sebenarnya menunjukkan berbagai tindakan yang terjadi di luar bidang keuangan. Peningkatan *financial return* merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional yang diantaranya adalah meningkatnya kepercayaan konsumen terhadap produk yang dihasilkan perusahaan, meningkatnya *cost effectiveness* proses bisnis internal yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan produk dan meningkatnya produktivitas serta komitmen pegawai (Mulyadi dan Setyawan, 2001).

## Hipotesis

### *Pengaruh trust terhadap intellectual capital*

*Trust* merupakan elemen penting (Barney and Hansen, 1994) dalam kerjasama inter dan intra organisasi. Proses globalisasi, fleksibilitas hubungan pegawai, perubahan berkelanjutan, dan virtualisasi bentuk organisasi, menyebabkan hubungan antar manusia menjadi sangat terbuka, sehingga organisasi tidak dapat melakukan monitoring setiap hari (Biljsma and Koopman, 2003). Oleh karenanya, maka anggota organisasi membutuhkan adanya saling kepercayaan sehingga tugas-tugas dapat didelegasikan dengan lebih mudah, misalnya individu akan mengetahui apa yang harus dilakukan, termotivasi, dan kompeten untuk melakukan suatu tugas (Bontis, 2001). Ketiadaan *trust* menyebabkan tak seorangpun akan bersedia untuk mengambil resiko dan seluruh bagian akan mengorbankan pencapaian dari kerjasama di dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Sabel, 1993). Bontis (2001) juga mengemukakan bahwa adanya saling kepercayaan diantara anggota organisasi memungkinkan monitoring dapat dilakukan dengan baik. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Trust* berpengaruh positif terhadap *human capital*

Untuk memperoleh keunggulan kompetitif, hubungan dengan pihak luar harus dilakukan berlandaskan *trust*, saling menghormati, dan dilakukan dengan cara-cara yang sesuai (Bontis, 2001), karena *trust* merupakan elemen penting (Barney and Hansen, 1994), tidak hanya

dalam kerjasama intra organisasi, namun juga inter organisasi. Pemilihan rekan bisnis sebaiknya dilakukan dengan mengembangkan hubungan kerjasama berbasis pada *trust* (Dodgson, 1992). Hal tersebut sesuai dengan Gulati (1995) yang mengemukakan bahwa hubungan kerjasama berdasarkan *trust* pada umumnya diawali dengan kerjasama yang kurang strategis dan dampak hubungan kerjasama tersebut baru akan dirasakan setelah kerjasama terjalin dalam beberapa periode (Mayer et al., 1995). Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis akan sebagai berikut:

H2: *Trust* berpengaruh positif terhadap *customer capital*

Adanya saling kepercayaan antara lain akan menurunkan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan satu transaksi dan menurunnya biaya per transaksi (Biljsma and Koopman, 2003). Agar organisasi lebih *flat*, lebih terdesentralisasi, dan lebih mudah untuk direorganisasi, maka dibutuhkan *trust* antar individu dan kelompok, sehingga tugas organisasi dapat dilakukan dengan baik meskipun tanpa pengawasan langsung (Moingeon and Edmondson, 1996). Hal tersebut sesuai dengan Cummings and Bromiley (1996), Curral and Judge (1995), Smith and Barclay (1997), yang mengemukakan bahwa *trust* mampu menurunkan biaya monitoring dan mekanisme pengendalian lainnya. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Trust* berpengaruh positif terhadap *structural capital*

### *Pengaruh kultur organisasi terhadap intellectual capital*

Ketika anggota sebuah organisasi mengenal kultur organisasi positif, lingkungan kerja cenderung lebih menyenangkan, sehingga akan mendorong semangat kerja (Sadri and Lees, 2001), kerjasama dan *sharing* informasi diantara anggota organisasi dapat meningkat dan dapat membuka ide-ide baru (Goffe and Jones, 1996), untuk mendukung pengembangan produk baru dan inovasi baru. Kultur organisasi akan membantu menarik dan mempertahankan pegawai terbaik organisasi (Greger, 1999) karena kultur organisasi diakui sebagai faktor penentu utama dari ketertarikan seorang pegawai (Levering, 1993). Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Kultur organisasi berpengaruh positif terhadap *human capital*.

Dengan meningkatnya kebutuhan *knowledge of employees* organisasi untuk merespon kecepatan perubahan persaingan bisnis global dan perubahan lingkungan sosial dan teknologi, organisasi dituntut untuk memberikan perhatian terhadap pengembangan dan pemberdayaan pengetahuan yang melibatkan seluruh pegawai di semua tingkatan struktur organisasi (McGill et al., 1992; Brown et al., 1993; Parker et al., 1994; Pfeffer, 1994; West, 1994). Kecepatan perubahan persaingan bisnis global dan kegagalan pemanfaatan teknologi pada beberapa perusahaan menjadi penyebab pentingnya pembelajaran untuk mengantisipasi persaingan dan tantangan pekerjaan (Kornbluh et al., 1987). Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Kultur organisasi berpengaruh positif terhadap *customer capital*

Pemberdayaan dan keterlibatan manajerial dibutuhkan untuk pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi, implementasinya dilakukan dengan lebih memberikan perhatian pada pegawai untuk memainkan peran pengawasan pekerjaan dan pengambilan keputusan yang konsekuensinya dapat meningkatkan nilai *intellectual capital* dan inovasi organisasi (Bouwen and Fry, 1991; Argyris, 1992; Senge, 1990). Sadler (1994) menyoroti pertumbuhan pengetahuan atau *talent intensive* organisasi dan pentingnya pegawai yang berpengetahuan (*knowledge worker*) dalam organisasi yang memiliki kemampuan inovasi (Zimmerman, 1990; Thomas and Velthouse, 1990; Townley, 1993). Hal ini diperkuat Damanpour (1991) bahwa inovasi organisasi merupakan refleksi *intellectual capital* seperti spesialisasi, profesionalisasi, sumberdaya pengetahuan teknis dan komunikasi di dalam dan di luar organisasi. Pentingnya dukungan manajerial khususnya koordinasi dan kepemimpinan bagi inovasi dan pembelajaran organisasi (Bontis, 1995). Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: Kultur organisasi berpengaruh positif terhadap *structural capital*

***Pengaruh intellectual capital terhadap kinerja organisasi***

*Human capital* dapat berwujud sebagai aset *intangible* organisasi seperti keahlian dan *tacit knowledge* terlibat dalam proses internal organisasi dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen (Storey, 1995). Hal ini diperkuat Kogut and Zander (1992) bahwa kemampuan organisasi memenuhi kebutuhan pasar adalah merupakan wujud kemampuan individu dalam organisasi dalam menyebarkan dan menstransfer pengetahuan, pengambilan keputusan dan inovasi diantara individu dan kelompok dalam organisasi (Crossan et al., 1995). Kemampuan individu yang dimiliki suatu organisasi berpotensi penuh untuk membangun orientasi pasar bagi konsumennya. Jika kemampuan individu di dalam suatu organisasi semakin baik, mereka akan memahami kebutuhan konsumen dan mampu mengembangkan *customer capital* untuk menahan loyalitas konsumen (Sunarta dan Astuti, 2007). Hasil penelitian Sunarta dan Astuti (2007) menemukan adanya pengaruh positif signifikan *human capital* terhadap *customer capital*. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: *Human capital* berpengaruh positif terhadap *customer capital*.

Dari sudut pandang *resource-based*, Wright et al. (1994) menyatakan bahwa secara tradisional *a pool of human capital* dapat mempertahankan keunggulan bersaing organisasi. Keberhasilan dan kegagalan organisasi ditentukan oleh kemampuan menciptakan nilai dari *human capital* yang langka, sulit ditiru dan tidak bisa diganti oleh sumberdaya lain dalam wujud struktur intelektual aset pada organisasi (Nicolini, 1993). Kreativitas dan kecerdasan pegawai dapat digunakan untuk mengubah dan memikirkan solusi yang inovatif terhadap suatu masalah, yang selanjutnya akan dapat meningkatkan atau memperbaiki pengetahuan organisasi misalnya rutinitas organisasi, prosedur, sistem, budaya, *database*, dan sebagainya (Sunarta dan Astuti, 2007). Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H8: *Human capital* berpengaruh positif terhadap *structural capital*.

Orientasi pasar merupakan aktivitas organisasi yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan konsumen saat ini dan yang akan datang melalui komunikasi pengetahuan (Henderson and Cockburn, 1994), baik secara horisontal maupun vertikal di dalam organisasi (Kohli and Jaworski, 1990; Deng and Dart, 1994; Lichtenthal and Wilson, 1992). Pendapat tersebut diperkuat Narver and Slater (1990) bahwa orientasi pasar organisasi untuk fokus pada konsumen harusnya sesuai dengan aktivitas yang mendukung dalam organisasi untuk menciptakan rutinitas organisasi yang efisien agar dapat memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen. Hal tersebut sesuai dengan *resource-dependence theory* Pfeffer and Salancik (1978) yang berfokus pada hubungan simbiotik antara organisasi dan sumber daya lingkungannya. Suatu perusahaan merespon dan menjadi tergantung terhadap pelaku, organisasi atau perusahaan lain dimana pengendalian sumber daya secara kritis ditujukan ke operasi, dan dimana perusahaan telah membatasi pengendaliannya. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H9: *Customer capital* berpengaruh positif terhadap *structural capital*.

*Structural capital* merupakan sarana dan prasarana yang mendukung pegawai untuk menciptakan kinerja yang optimum (Henderson and Cockburn, 1994), karena organisasi dengan keseluruhan *structural capital* akan memiliki budaya sportif yang memungkinkan individu untuk mencoba hal-hal baru, mempelajarinya, dan siap gagal (Bontis et al., 2000). *Structural capital* merupakan *link* kritis yang memungkinkan *intellectual capital* diukur pada tingkat analisis organisasional (Bontis et al., 2000). Jika

suatu organisasi mampu mengkodifikasikan pengetahuan perusahaan dan mengembangkan *structural capital*, misalnya menerapkan dan mengembangkan ide-ide hebat, memperbaiki biaya per rupiah pendapatan, memiliki sistem dan prosedur yang mendukung inovasi, dan sebagainya, maka keunggulan bersaing akan dapat dicapai, yang secara relatif akan menghasilkan kinerja organisasi lebih tinggi (Sunarta dan Astuti, 2007). Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

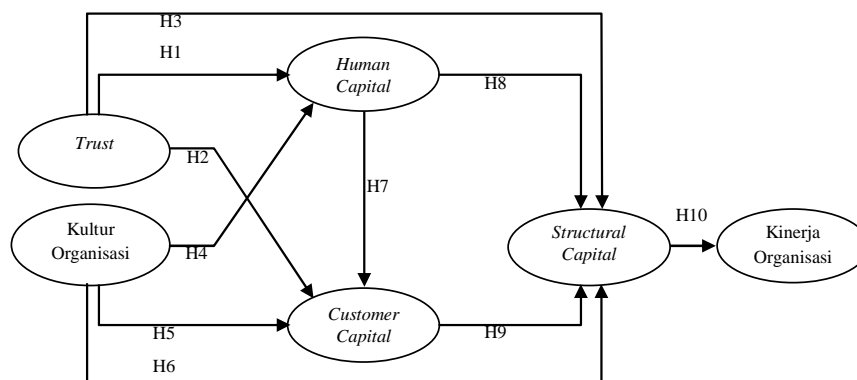
H10: *Structural capital* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Model penelitian ditunjukkan dalam kerangka pemikiran teoritis yang menggambarkan rumusan hipotesis penelitian dalam Gambar 1.

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah karyawan seluruh Bank dan Lembaga Keuangan di Propinsi Bali. Pola pengambilan sampel dilakukan secara *purposive sampling*, dengan kriteria karyawan perusahaan yang dijadikan anggota sampel adalah bank dan lembaga keuangan di Propinsi Bali yang telah beroperasi lebih dari 5 tahun. Sebaran sampel ditetapkan sebanyak 500 dengan asumsi *response rate* sampel yang bisa menjadi responden diperkirakan sebesar 40%. Karena itu ukuran sampel dalam penelitian ini sebesar menjadi 200, yang dalam skala kecukupan sampel Comfrey and Lee (1992) termasuk kategori *fairly* dan telah memenuhi syarat untuk pengolahan data menggunakan *structural equation modeling (SEM)* dengan teknik *maximum likelihood estimation (MLE)*.



Gambar 1: Kerangka Pemikiran Teoritis

**Variabel/Indikator**

Variabel *trust* diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Rich (1997) yang telah dimodifikasi, terdiri dari 5 item pernyataan dan instrumen yang dikembangkan oleh Swan et al. (1998) yang terdiri dari 4 item pernyataan dengan lima skala Likert (1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju). Variabel kultur organisasi diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Kolb et al. (1999), terdiri dari 7 item pernyataan dengan lima skala Likert (1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju). Variabel *intellectual capital* diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Bontis (1997) yang mengukur *human capital*, *customer capital/relational capital*, dan *structural capital*, terdiri dari 52 pernyataan dengan lima skala Likert (1 = sangat tidak setuju sampai dengan 5 = sangat setuju). Variabel kinerja organisasi diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Bontis (1997), terdiri 10 pernyataan dengan lima skala rating (1 = paling rendah sampai dengan 5 = paling tinggi).

**Jenis dan Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan jenis data subyek (*self-report data*) dengan sumber data adalah data primer (*primary data*). Data primer dikumpulkan menggunakan metode *survey* dengan teknik pengumpulan data kuesioner, yaitu dengan mengirim kuesioner melalui jasa pos (*mail survey*) dan *contact person* kepada responden.

**Teknik Analisis Data**

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan pemodelan persamaan struktural (SEM) dengan pertimbangan SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan *measurement model* dengan *structural model* secara simultan dan efisien jika dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya (Hair et al., 1998).

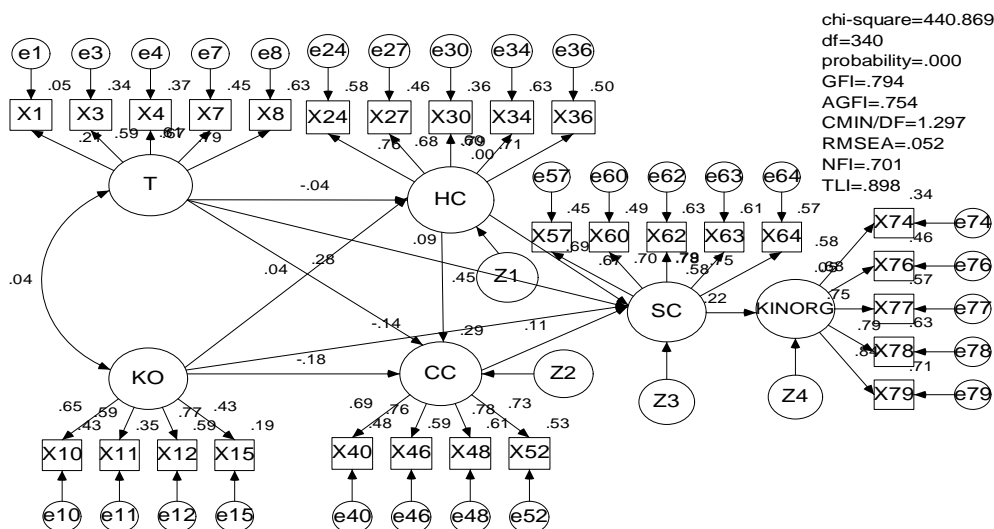
**HASIL ANALISIS**

**Evaluasi Asumsi *Structural Equation Modeling (SEM)***

Seluruh asumsi *structural equation modeling (SEM)*, yaitu asumsi normalitas, *outlier*, *multicollinearity* dan *singularity* telah terpenuhi.

**Analisis *Full Structural Equation Modeling (SEM)***

Dari 500 kuesioner yang dikirimkan ke responden, terdapat 117 kuesioner yang kembali (*response rate* 23,40%), namun 8 kuesioner diantaranya digugurkan karena pengisiannya tidak lengkap, sehingga hanya 109 kuesioner yang digunakan (*usable response rate* 21,80%). Tingkat *response rate* tersebut masih di atas tingkat rata-rata untuk ukuran Indonesia yang pada umumnya berkisar antara 10%-16% (Gudono dan Mardiyah, 2001), yang disebabkan pengumpulan kuesioner dalam penelitian ini dilakukan selain dengan *mail survey* juga dengan *contact person*. Hasil estimasi *full latent variable model* dalam Gambar 2.



**Gambar 2:** *Structural Equation Modeling Trust dan Kultur Organisasi Sebagai Penggerak Intellectual Capital Terhadap Kinerja Organisasi*



**Tabel 3:** Evaluasi *Overall Model Fit Trust* dan Kultur Organisasi sebagai Penggerak *Intellectual Capital* Terhadap Kinerja Organisasi

<i>Fit Measure</i>	<i>Default Model</i>	<i>Saturated</i>	<i>Independence</i>	<i>Cut off</i>	<i>Macro</i>	<i>Keterangan</i>
Discrepancy	440,869	0,000	1474,508		CMIN	(340;0,05)=383,99*
Degrees of freedom	340	0	378		DF	Baik
P	0,000		0,000		P	Kurang Baik
Discrepancy/df	1,297		3,901	≤ 2,00	CMINDF	Baik
GFI	0,794	1,000	0,388	≥ 0,90	GFI	Cukup Baik
Adjusted GFI	0,754		0,343	≥ 0,90	AGFI	Cukup Baik
RMSEA	0,052		0,164	≤ 0,08	RMSEA	Baik
Tucker-Lewis index	0,898		0,000	≥ 0,95	TLI	Baik
Normed fit index	0,701	1,000	0,000	≥ 0,90	NFI	Cukup Baik

\* *Chi-Square* tabel pada  $\alpha = 0,05$  dengan  $df = 340$

Sumber : Data diolah, 2010

**Tabel 4:** Hasil Analisis dan Interpretasi Parameter Estimasi Untuk Model *Structural Equation Modeling*

			<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Keterangan</i>	<i>Kesimpulan</i>
HC	<---	KO	0,038	.225	.312	.755	Tidak signifikan	H4 ditolak
HC	<---	T	-0,039	.354	-.326	.744	Tidak signifikan	H1 ditolak
CC	<---	T	0,278				Signifikan	H2 diterima
CC	<---	KO	-0,177	.266	-1.468	.142	Tidak signifikan	H5 ditolak
CC	<---	HC	0,448	.145	3.743	***	Signifikan	H7 diterima
SC	<---	CC	0,108	.105	.922	.357	Tidak signifikan	H9 ditolak
SC	<---	HC	0,691	.153	4.890	***	Signifikan	H8 diterima
SC	<---	KO	-0,140	.201	-1.376	.169	Tidak Signifikan	H6 ditolak
SC	<---	T	0,094	.316	.964	.335	Tidak Signifikan	H3 ditolak
KINORG	<---	SC	0,221	.089	1.908	.056	Signifikan	H10 diterima

Sumber: Data Primer Diolah, 2010.

Sesuai dengan hasil output AMOS 7.0, maka evaluasi terhadap kriteria *goodness-of-fit model* disajikan dalam Tabel 3. Adapun hasil pengujian hipotesis ditunjukkan oleh Tabel 4.

## PEMBAHASAN

### Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 1: *Trust* Berpengaruh Positif Terhadap *Human Capital*

Berdasarkan hasil uji hipotesis 1 dan jawaban responden yang rata-rata menjawab kuesioner *trust*, untuk indikator tidak yakin mempercayai pegawai adalah baik (X1) dan ragu untuk mempercayai pegawai (X3) dengan jawaban setuju, menunjukkan bahwa *trust* pada perusahaan-perusahaan bank dan lembaga keuangan di Bali belum terbangun dengan baik. Meskipun demikian, dikarenakan bank dan lembaga keuangan di Bali meyakini bahwa pegawai

akan melakukan atasannya dengan jujur dan sangat percaya dengan integritas pegawai, maka dengan pegawai yang kreatif dan cerdas dan secara umum telah memberikan seluruh upayanya untuk perusahaan, membuat perusahaan merasa telah mendapatkan yang terbaik dari para pegawainya dan berbeda dari perusahaan lain di dalam industri sejenis. Hal tersebut dapat dilihat dari jawaban responden yang rata-rata menjawab kuesioner *trust* untuk indikator yakin percaya terhadap pegawai (X4) dan yakin pegawai akan memperlakukan atasan dengan jujur (X8) dengan jawaban setuju, demikian pula dengan kuesioner *human capital*, rata-rata responden menjawab setuju untuk indikator pegawai cerdas (X24), pegawai bekerja dengan cara terbaik (X27), mendapat yang terbaik dari pegawai (X34), dan pegawai memberikan seluruh upayanya sehingga membuat perusahaan berbeda (X36). Gagalnya uji

statistik untuk menerima hipotesis 1 memberikan implikasi praktek bahwa manajer harus dapat meyakini bahwa mempercayai pegawai adalah baik dan tidak ragu untuk mempercayai pegawai, karena dengan kepercayaan diantara anggota organisasi, akan mengakibatkan tugas-tugas organisasi dapat didelegasikan dengan baik dan pengendalian dapat dilakukan dengan lebih mudah, memungkinkan individu dapat saling belajar dari individu lain, membuka ide-ide baru dan melakukan inovasi.

#### **Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 2: *Trust* Berpengaruh Positif Terhadap *Customer Capital***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2 dan jawaban responden yang rata-rata menjawab setuju atas kuesioner *trust* dan *customer capital* mengindikasikan bahwa dengan mempercayai integritas para pegawai (X7) dan meyakini pegawai akan memperlakukan atasannya dengan jujur (X8), memungkinkan tiap individu pada perusahaan-perusahaan bank dan lembaga keuangan di Bali untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan seperti perbaikan pelayanan terhadap pihak luar yang antara lain menimbulkan kesediaan konsumen memberikan umpan balik bagi organisasi sehingga tercipta loyalitas konsumen dan perbaikan rutinitas organisasi. Perusahaan juga secara kontinue bertemu dengan konsumen untuk mengetahui apa yang mereka inginkan (X46), yang membuat perusahaan yakin bahwa konsumen akan terus melakukan bisnis dengan perusahaan (X52). Hasil pengujian hipotesis 2 penelitian ini sesuai dengan Bontis (2001) yang menyatakan bahwa untuk memperoleh keunggulan kompetitif, hubungan dengan pihak luar juga harus dilakukan berlandaskan *trust*, saling menghormati, dan dilakukan dengan cara-cara yang sesuai. Diterimanya hipotesis 2 secara statistik memberikan implikasi praktek kepada manajer untuk mendayagunakan *trust* dalam menjalin hubungan dengan pihak luar sehingga keunggulan kompetitif akan dapat dicapai.

#### **Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 3 : *Trust* Berpengaruh Positif Terhadap *Structural Capital***

Hasil pengujian hipotesis 3 mengindikasikan dan memberikan gambaran *trust* pada perusahaan-perusahaan bank dan lembaga ke-

uangan di Bali belum mampu meningkatkan atau memperbaiki *structural capital*. Hal tersebut dapat dilihat dari jawaban responden atas kuesioner *structural capital* yang rata-rata menjawab ragu-ragu untuk indikator rasio pendapatan setiap pegawai terbaik dalam industri sejenis (X57) dan perusahaan mengembangkan lebih banyak ide dan produk baru daripada perusahaan lain di dalam industri sejenis (X62). Hasil pengujian ini bertentangan dengan Biljsma and Koopman (2003) yang mengemukakan adanya saling kepercayaan akan menurunkan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan satu transaksi, menurunnya biaya per transaksi dan terciptanya efisiensi. Ditolaknya hipotesis 3 secara statistik memberikan implikasi bagi manajer bahwa masih terdapat tantangan yang besar bagi para manajer untuk membangun saling kepercayaan diantara anggota organisasi sehingga waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan satu transaksi akan menurun, demikian pula dengan biaya per transaksi, serta akan tercipta efisiensi.

#### **Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 4: *Kultur Organisasi* Berpengaruh Positif Terhadap *Human Capital***

Hasil pengujian hipotesis 4 mengindikasikan dan memberikan gambaran kultur organisasi perusahaan-perusahaan bank dan lembaga keuangan di Bali belum mampu meningkatkan atau memperbaiki *human capital* secara signifikan. Kultur positif belum mampu membuat para pegawai memikirkan tindakannya secara menyeluruh. Hal ini dapat disebabkan karena kultur organisasi yang terbangun dalam perusahaan-perusahaan bank dan lembaga keuangan di Bali baru sebatas kultur konformitas, tanggungjawab, standar organisasi, serta dukungan dan perhatian. Kultur organisasi lainnya seperti imbalan, kejelasan organisasi, dan kepemimpinan belum terbangun, padahal kultur organisasi tersebut juga merupakan penentu bagi eksistensi *human capital*. Hal tersebut didasarkan pada hasil *confirmatory factor analysis* untuk variabel kultur organisasi yang menghasilkan indikator untuk mengukur kultur organisasi dengan kesesuaian yang baik hanya terdiri dari konformitas (X10), tanggungjawab (X11), standar organisasi (X12), dan dukungan dan perhatian (X15). Gagalnya uji statistik untuk menerima hipotesis 4 mem-

berikan implikasi bahwa para manajer harus mampu membangun kultur organisasi positif, sehingga lingkungan kerja cenderung menjadi lebih menyenangkan yang mendorong semangat kerja, kerjasama dan *sharing* informasi diantara anggota organisasi meningkat, membuka ide-ide baru, mendukung pengembangan produk-produk baru dan inovasi-inovasi baru, membantu menarik dan mempertahankan pegawai-pegawai terbaik organisasi.

#### **Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 5: Kultur Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap *Customer C capital***

Hasil pengujian hipotesis 5 mengindikasikan dan memberikan gambaran kultur organisasi perusahaan-perusahaan bank dan lembaga keuangan di Bali belum mampu meningkatkan atau memperbaiki *customer capital*. Berdasarkan jawaban responden atas kuesioner *customer capital*, diketahui bahwa dengan kultur organisasi positif tersebut, perusahaan secara kontinue bertemu dengan konsumen untuk mengetahui apa yang konsumen inginkan dari perusahaan (X46), sehingga perusahaan yakin bahwa konsumen akan terus melakukan bisnis dengan perusahaan (X52). Namun demikian, responden menjawab ragu-ragu atas indikator pangsa pasar perusahaan tertinggi dalam industri sejenis (X40) dan pemahaman pegawai atas segmen pasar dan profil konsumen (X48). Hal tersebut menunjukkan kultur positif belum mampu meningkatkan pangsa pasar perusahaan menjadi yang tertinggi di dalam industri sejenis dan belum mampu menjadikan sebagian besar pegawai di dalam perusahaan secara umum memahami segmen pasar dan profil konsumen target perusahaan. Hal ini dapat dijelaskan sesuai hasil *conformatory factor analysis* bahwa kultur organisasi yang terbangun dalam perusahaan-perusahaan bank dan lembaga keuangan di Bali adalah kultur konformitas, tanggungjawab, standar organisasi, serta dukungan dan perhatian. Kultur organisasi lainnya seperti imbalan, kejelasan organisasi, dan kepemimpinan belum terbangun, padahal kultur organisasi tersebut juga merupakan penentu bagi eksistensi *customer capital*. Ditolaknyanya hipotesis 5 secara statistik memberikan implikasi bagi manajer untuk mampu membangun kultur positif, misalnya disiplin waktu dalam hal pelayanan yang

dilakukan dengan cepat, sehingga konsumen memiliki persepsi yang baik terhadap perusahaan, yang menunjukkan adanya kepuasan dari konsumen yang pada akhirnya akan menciptakan loyalitas konsumen.

#### **Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 6: Kultur Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap *Structural C capital***

Hasil pengujian hipotesis 6 mengindikasikan dan memberikan gambaran kultur organisasi perusahaan-perusahaan bank dan lembaga keuangan di Bali belum mampu meningkatkan atau memperbaiki *structural capital*. Sesuai dengan hasil *confirmatory factor analysis* elemen kultur organisasi yang terdapat dalam perusahaan-perusahaan bank dan lembaga keuangan di Bali, yaitu konformitas, tanggungjawab, standar organisasi, dan dukungan dan perhatian. Responden menjawab kuesioner *structural capital* untuk indikator rasio pendapatan setiap pegawai terbaik dalam industri sejenis (X57) dan perusahaan mengembangkan lebih banyak ide dan produk baru daripada perusahaan lain di dalam industri sejenis (X62) dengan jawaban ragu-ragu. Hal tersebut menunjukkan bahwa kultur positif pada bank dan lembaga keuangan di Bali belum mampu membuat rasio pendapatan pendapatan yang diperoleh setiap pegawai perusahaan meningkat dalam beberapa tahun terakhir, dan jika dibandingkan dengan perusahaan lain dalam industri sejenis, perusahaan bank dan lembaga keuangan di Bali juga belum mampu mengembangkan lebih banyak ide dan produk baru. Hal tersebut dapat disebabkan karena kultur organisasi lainnya seperti imbalan, kejelasan organisasi, dan kepemimpinan belum terbangun, padahal kultur organisasi tersebut juga merupakan penentu bagi eksistensi *structural capital*.

Ditolaknyanya hipotesis 6 secara statistik berimplikasi bagi manajer untuk mampu membangun kultur positif, sehingga birokrasi dalam perusahaan dirasakan tidak rumit, struktur organisasi menyebabkan anggota organisasi merasa dekat satu dengan lainnya, dan suasana perusahaan terasa mendukung dan nyaman. Perusahaan dapat membangun kultur organisasi positif seperti imbalan, kejelasan organisasi, dan kepemimpinan.

### **Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 7: *Human Capital* Berpengaruh Positif Terhadap *Customer Capital***

Hasil pengujian hipotesis tersebut mengindikasikan dan memberikan gambaran *human capital* perusahaan-perusahaan bank dan lembaga keuangan di Bali dan *tacit knowledge*nya mampu menciptakan nilai (*value creation*) bagi perusahaan. Berdasarkan jawaban responden, diketahui bahwa dengan kreativitas dan kecerdasannya (X24), para pegawai perusahaan-perusahaan bank dan lembaga keuangan di Bali mampu melakukan pekerjaan dengan cara terbaik (X27), sehingga perusahaan merasa telah mendapat yang terbaik dari para pegawai (X34) dan berbeda dari perusahaan dalam industri sejenis (X36). Berdasarkan jawaban responden, juga diketahui bahwa dengan kecerdasannya, para pegawai mampu membawa perusahaan untuk melakukan pertemuan dengan konsumen untuk mengetahui apa yang konsumen inginkan (X46). Kemampuan tersebut dapat menstimulasi orang-orang diluar organisasi untuk bekerjasama dengan perusahaan, sehingga perusahaan yakin bahwa konsumen akan terus melakukan bisnis dengan perusahaan (X52).

Hal tersebut menunjukkan bahwa dikelolanya *human capital* dengan baik pada perusahaan-perusahaan bank dan lembaga keuangan di Bali, telah mampu mentransformasi *tacit knowledge* yang bersifat pribadi, sulit diformulasikan, dikomunikasikan dan dibagi dengan orang lain ke dalam pengetahuan yang melekat pada hubungan-hubungan eksternal perusahaan. Hasil tersebut Sunarta dan Astuti (2007) yang menemukan pengaruh positif signifikan *human capital* terhadap *customer capital*. Diterimanya hipotesis 7 secara statistik mengimplikasikan bahwa para manajer harus menyadari potensi penuh dari *human capital* di dalam organisasi untuk membangun orientasi yang lebih kuat bagi konsumen mereka.

### **Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 8: *Human Capital* Berpengaruh Positif Terhadap *Structural Capital***

Ditemukannya pengaruh yang *robust* (kuat) *human capital* terhadap *structural capital* mengindikasikan bahwa perusahaan-perusahaan bank dan lembaga keuangan di Bali memiliki kemampuan yang baik untuk mentransformasi pengetahuan pegawai individu ke

dalam pengetahuan non manusia. Perusahaan mampu mentransformasikan pengetahuan individu yang tidak diartikulasikan ke dalam sesuatu yang lebih konkrit, misalnya ke dalam dokumen tertulis ataupun dokumen elektronik. Berdasarkan jawaban responden atas item pertanyaan *human capital* dan *structural capital* yang rata-rata menjawab setuju, menunjukkan bahwa dengan kecerdasannya (X24), para pegawai memberikan seluruh upayanya (X36) termasuk ide-ide hebatnya kepada perusahaan yang membuat perusahaan menjadi lebih efisien (X63). Dengan kecerdasannya pula, para pegawai mampu menggunakan sistem data perusahaan sehingga mempermudah dalam mengakses informasi yang relevan (X64).

Perusahaan juga menyadari bahwa pengetahuan pegawai merupakan sumber inovasi dan strategi pembaharuan. Dengan kreativitas dan kecerdasannya serta selalu memikirkan tindakannya secara menyeluruh (X30) dan bekerja dengan cara terbaik (X27), telah mendorong perusahaan untuk menerapkan sebagian besar dari ide-ide baru yang hebat (X60). Hasil pengujian terhadap hipotesis 8 penelitian ini mendukung Sunarta dan Astuti (2007) yang menemukan adanya pengaruh positif signifikan *human capital* terhadap *structural capital*. Diterimanya hipotesis 8 secara statistik memberikan implikasi praktek kepada manajer untuk mendayagunakan *human capital* yang dimiliki guna mentransformasi pengetahuannya ke dalam pengetahuan non manusia, sehingga akan dapat meningkatkan dan memperbaiki pengetahuan dalam organisasi seperti rutinitas, prosedur-prosedur, sistem, budaya, *database*, dan sebagainya.

### **Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 9: *Customer Capital* Berpengaruh Positif Terhadap *Structural Capital***

Hasil pengujian tersebut mengindikasikan dan memberikan gambaran bahwa *customer capital* pada perusahaan-perusahaan bank dan lembaga keuangan di Bali belum mampu meningkatkan atau memperbaiki *structural capital* secara signifikan. Berdasarkan jawaban responden, diketahui bahwa pangsa pasar yang dicapai perusahaan (X40), melakukan pertemuan-pertemuan dengan konsumen (X46), memahami target pasar (X48), dan adanya keyakinan bahwa konsumen akan terus melakukan bisnis

dengan perusahaan (X52), belum mampu menjadikan rasio pendapatan yang diperoleh setiap pegawai adalah terbaik dalam industri sejenis (X57) dan belum mampu untuk mengembangkan lebih banyak ide dan produk baru daripada perusahaan lain di dalam industri sejenis (X62). Dengan demikian, perusahaan belum mampu mentransformasi pengetahuan eksternal ke dalam pengetahuan perusahaan dengan baik. Hal tersebut dapat dipahami karena dibandingkan dengan *human capital* dan *structural capital*, *customer capital* adalah yang paling sulit dikodifikasikan (Bontis, 1998). Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk dapat lebih menggali *customer capital* untuk penciptaan nilai perusahaan. Hasil pengujian hipotesis 9 penelitian ini sesuai dengan Sunarta dan Partiwi (2007) yang menemukan adanya pengaruh positif dan tidak signifikan *customer capital* terhadap *structural capital*. Ditolaknya hipotesis 9 secara statistik memberikan implikasi bagi para manajer bahwa masih terdapat tantangan yang besar bagi para manajer untuk lebih berorientasi pada pasar dengan melakukan investasi untuk dapat memfokuskan diri pada konsumen dan menjadi penentu pasar, sehingga akan dapat menciptakan rutinitas dan proses organisasi yang efisien dan dapat melayani konsumen dengan baik.

#### **Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis 10: *Structural Capital* Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Organisasi**

Hasil pengujian hipotesis 10 penelitian ini mengindikasikan dan memberikan gambaran bahwa *structural capital* pada perusahaan-perusahaan bank dan lembaga keuangan di Bali berperan dalam meningkatkan atau memperbaiki kinerja organisasi. Berdasarkan jawaban responden yang rata-rata menjawab setuju atas kuesioner *structural capital* untuk indikator menerapkan sebagian besar ide baru (X60) dan sistem data mempermudah mengakses informasi relevan (X64), menunjukkan bahwa usaha-usaha perusahaan dalam mengkodifikasi pengetahuan perusahaan dan selanjutnya menerapkan sebagian besar ide baru serta adanya sistem data yang mempermudah dalam mengakses informasi yang relevan memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Keunggulan tersebut secara relatif menghasilkan kinerja organisasi yang lebih tinggi, yang

ditunjukkan oleh jawaban responden yang rata-rata menjawab memiliki kinerja yang tinggi, khususnya dalam pertumbuhan penjualan (X74), respon keseluruhan terhadap persaingan (X77), tingkat keberhasilan dalam peluncuran produk baru (X78), serta kinerja perusahaan dan keberhasilan secara keseluruhan (X79).

Sesuai dengan Bontis et al. (2000) yang menyatakan bahwa *structural capital* merupakan *link* kritis yang memungkinkan *intellectual capital* diukur pada tingkat analisis organisasional, maka hasil pengujian hipotesis 10 ini sekaligus memberikan bukti bahwa *intellectual capital* melalui *structural capital* memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. *Intellectual capital* dalam penelitian ini bukan semata-mata *structural capital*, melainkan merupakan hubungan antara *human capital*, *customer capital*, dan *structural capital* (Bontis, 1998; Bontis et al., 2000) yang dapat memaksimalkan potensi organisasi untuk menciptakan nilai. Hasil pengujian hipotesis 10 penelitian ini mendukung Sunarta dan Astuti (2007) menemukan bahwa pengaruh positif signifikan *structural capital* terhadap kinerja perusahaan. Gagalnya uji statistik untuk menolak hipotesis 10 memberikan implikasi bahwa para manajer harus menyadari, mendayagunakan, mengkodifikasi, dan mengembangkan pengetahuan organisasi sehingga keunggulan bersaing yang bertahan lama dapat dicapai.

#### **PENUTUP**

Penelitian ini memberikan beberapa temuan yang positif yang mendukung penelitian sebelumnya. Meskipun demikian, masih juga terdapat keterbatasan dalam proses penelitian, yaitu hanya menggunakan obyek penelitian yang berada di Bali saja, sehingga memiliki kemungkinan mengurangi kemampuan generalisasi temuan penelitian ini. Keterbatasan lain dalam penelitian ini, dikarenakan terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk penelitian bersifat subyektif atau berdasarkan persepsi responden, sehingga dapat menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya.

Oleh karenanya, maka sebagai agenda penelitian yang akan datang, para akademisi maupun peneliti dapat melakukan penelitian

serupa dengan mengambil obyek yang lebih luas. Penelitian selanjutnya juga dapat melakukan pengujian kembali peran *trust* dan kultur organisasi sebagai penggerak *intellectual capital* terhadap kinerja organisasi atau melakukan perluasan model yang dikembangkan dalam penelitian ini dengan menguji variabel lain yang dapat mempengaruhi *intellectual capital*, seperti kepemimpinan transformasional, kepuasan pegawai, atau pelatihan dan pengembangan. Para akademisi dan peneliti diharapkan dapat melakukan penggalian yang lebih mendalam mengenai *intellectual capital*, termasuk variabel-variabel yang menjadi penggerakannya, sehingga teori mengenai *intellectual capital* dapat diperoleh.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. 1994. Good Communication that Blocks Learning. *Harvard Business Review*. July-August. 77-85.
- Astuti, PD. 2004. *Hubungan Intellectual Capital dan Business Performance*. Tesis. Semarang. Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro.
- Astuti, PD. dan A. Sabeni. 2005. Hubungan Intellectual Capital dan Business Performance Dengan Diamond Specification: Sebuah Perspektif Akuntansi. *Proceeding Simposium Nasional Akuntansi VIII*. 694-707.
- Barney, JB. and MH. Hansen. 1994 Trustworthiness As A Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 15. 175-190.
- Becker, GS. 1964. *Human Capital: A Theoretical & Empirical Analysis*. 3d Edition. New York. Columbia University Press.
- Bijlsma, K. and P. Koopman. 2003. Introduction: Trust within Organisation. *Personnel Review*. 32 (5). 543-556.
- Blau, PM. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York. Wiley.
- Bontis, N. 1995. Organizational Learning and Leadership: A Literature Review of Two Fields, *Published Proceedings of ASAC '95*. Windsor. Canada.
- Bontis, N. 1996. There's a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically. *Business Quarterly*. Summer. 40-47.
- Bontis, N. 1997. *Intellectual Capital Questionnaire*. Hamilton Canada. Institute for Intellectual Capital Research Inc.
- Bontis, N. 1998. Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models. *Management Decision*. 36 (2). 63-76.
- Bontis, N. 2001. *Chapter XVI, Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field*. Ontario, Canada. McMaster University.
- Bontis, N., M. Crossan and J. Hulland. 2001. Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*. 39 (4). 437-469.
- Bontis, N., WCC. Keow and S. Richardson. 2000. Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital*. 1 (1). 85-100.
- Bouwen, R. and R. Fry. 1991. Organizational Innovation and Learning: Four Patterns of Dialogue Between the Dominant Logic and the New Logic. *International Studies of Management and Organization*. 21 (4). 37-51.
- Brooking, A. 1996. Intellectual Capital-Core Asset for the Third Millenium Enterprise. *International Thomson Business Press*. 8 (12-13). 76.
- Brown, C., M. Reich and D. Stern. 1993. Becoming a High-Performance Work Organization: the Role of Security, Employee Involvement and Training. *The International Journal of Human Resource Management*. 4 (2). 247-275.
- Clemente, MN. and DS. Greenspan. 1999. Organizational Culture Clashes. *Executive Excellence*. 16 (10). 12.
- Comfrey, AL. and HB. Lee. 1992. *A First Course in Factor Analysis*. New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates.

- Crossan, M., H. Lane, R. White and L. Djurfeldt. 1995. Organizational Learning: Dimensions for A Theory. *International Journal of Organizational Analysis*. 3 (4). 337-360.
- Cummings, LL. and P. Bromiley. 1996. The Organizational Trust Inventory (OTI), Development and Validation in Bijlsma, K. and P. Koopman. 2003. Introduction: Trust within Organisations. *Personel Review*. 32 (5). 543-555.
- Curral, SC. and TA. Judge. 1995. Measuring Trust Between Organizational Boundary Role Persons. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 64 (2). 151-170.
- Damanpour, F. 1991. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*. 34 (3). 555-590.
- Deng, S. and J. Dart. 1994. Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi-Item Approach. *Journal of Marketing Management*. 10. 725-742.
- Dodgson, M. 1992. The Future for Technological Collaboration. *Futures*. 24 (5). 459-470.
- Fisher, JE. 1998. Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes: Past Result And Future Directions. *Behavioral Research in Accounting*. 10. 48-63.
- Goffee, R. and G. Jones. 1996. What Holds the Modern Company Together? *Harvard Business Review*. 74 (6). 133-148.
- Greger, KR. 1999. A Positive Corporate Culture is the Soul of Retention. *Hotel and Motel Management*. 214 (17). 10.
- Greenberg, J. and RA. Baron. 1997. *Behaviors in Organizations*. 6<sup>th</sup> Ed. Ohio. South Western Publishing.
- Gudono dan Mardiyah. 2001. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Desentralisasi Terhadap Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. 15 (1). 1- 27.
- Gulati, R. 1995 Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy of Management Journal*. 38 (1). 85-112.
- Hair, JF., RE. Anderson, RL. Tatham and WC. Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. New Jersey. Prentice-Hall International, Inc.
- Henderson, R. and I. Cockburn. 1994. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*. 15. 63-84.
- Homans, GC. 1950. *The Human Group*. New York. Harcourt Brace.
- Homans, GC. 1974. *Social Behaviour: Its Elementary Forms*. Rev. Ed. New York. Harcourt Brace.
- Jensen, MC. and WH. Meckling. 1976. Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. 3 (4). 305-360. reprinted in Jensen, MC. 1998. *Foundations of Organizational Strategy*. Cambridge. Harvard University Press.
- Kogut, B. and U. Zander. 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*. 3. 383-397.
- Kohli, AK. and BJ. Jaworski. 1990. Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. 54 (April). 1-18.
- Kolb, DA., IM. Rubin and JS. Osland. 1999. *Organizational Behavior: An Experimental Approach*. New York. McGraw Hill.
- Kornbluh, H., R. Pipan and SJ. Schurman. 1987. Empowerment, Learning and Control in Workplaces: a Curricular View. *Zeitschrift Fur Sozialisationforschung Und Etziehungssoziologie*. 7 (4). 253-268.
- Levering, R. 1993. *The 100 Best Companies to Work in America*. New York. Currency/Doubleday.

- Lichtenthal, JD. and DT. Wilson. 1992. Becoming Market Oriented. *Journal of Business Research*. 24. 191-207.
- Martins, N. 2002. A Model for Managing Trust. *Journal of Manpower*. 23 (8). 745-769.
- Mayer, R., J. Davis, and F. Schoorman. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*. 20. 3.
- McGill, ME., JW. Slocum and D. Lei. 1992. Managerial Practices in learning organizations, *Organizational Dynamics*. 21 (1). 5-17.
- Moingeon, B. and A. Edmondson. 1996 Trust and Organizational Learning. *Proceedings of Organizational Learning and Learning Organization Symposium '96*. Lancaster, UK.
- Mulyadi dan J. Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*. Edisi 2. Jakarta. Salemba Empat.
- Narver, JC. and SF. Slater. 1990. The Effect of A Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. October. 20-35.
- Nicolini, D. 1993. Apprendimento Organizzativo e Pubblica Amministrazione Locale. *Autonomie Locali e Servizi Sociali*. 16 (2). 277-287.
- Nyhan, RC. 2000. Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations. *American Review of Public Administration*. 30 (1). 87-109.
- Nyhan, RC. and HA. Marlowe. 1997. Development and Psychometric Properties of The Organizational Trust Inventory. *Evaluation Review*. 21. 614-635.
- Olve, NE., J. Roy and M. Wetter. 1999. *A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard-Performance Drivers*. Chichester. John Wiley & Sons.
- Parker, SK., S. Mullarkey and PR. Jackson. 1994. Dimensions of Performance Effectiveness in High-Involvement Work Organizations. *Human Resource Management Journal*. 4 (3). 1-21.
- Penrose, ET. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Great Britain. Basil Blackwell & Mott Ltd.
- Pfeffer, J. and GR. Salancik. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource-Dependence Perspective*. New York. Harper and Row.
- Pfeffer, J. 1994. Competitive Advantage Through People. *California Management Review*. Winter. 9-28.
- Pulic, A. 1998. *Managing the Performance of Intellectual Potential in Knowledge Economy*. <http://www.measuringip.at/Opapers/Pulic/Vaictxt.vaictxt.html>. diakses tanggal 28 Agustus 2003.
- Rich, GA. 1997. The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction and Performance of Salespeople. *JAMS*. 25 (4). 319-328.
- Roos, G., J. Roos, L. Edvinsson and NC. Dragonetti. 1997. *Intellectual Capital-Navigating in the New Business Landscape*. New York. New York University Press.
- Russel, CJ., A. Colella and P. Bobko. 1993. Expanding the Context of Utility : the Strategic Impact of Personnel Selection. *Pers. Psychology*. 46. 781-801.
- Sabel, CF. 1993. Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy. *American Psychologist*. 35. 1-7.
- Sadler, P. 1994. The Management of Talent. *Human Resource Management International Digest*. January-February. 37-39.
- Sadri, G. and B. Lees. 2001. Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage. *Journal of Management Development*. 20 (10). 853-859.
- Senge, PM. 1990. *The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization*. New York. Doubleday Currency.
- Smith, JB. and WB. Barclay. 1997. The Effect to Hell, the Dynamics of Distrust in a Era of Quality in Bijlsma, K. and P. Koopman. 2003. Introduction: Trust



- within Organisations. *Personel Review*. 32 (5). 543-555.
- Starovic, D. and B. Marr. 2004. *Understanding Corporate Value: Managing and Reporting Intellectual Capital*. [http://www.valuebasedmanagement.net/articles\\_cima\\_understanding.pdf](http://www.valuebasedmanagement.net/articles_cima_understanding.pdf). Accessed on 20 October 2004.
- Stewart, TA. 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York. Doubleday.
- Storey, J. 1995. HRM: Still Marching on, or Marching Out? in Storey, J. *Human Resource Management: A Critical Text*. London. Routledge.
- Sunarta, IN. dan PD. Astuti. 2007. *Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Business Performance (Studi Pada Perusahaan Jasa di Propinsi Daerah Tingkat I Bali*. Laporan Penelitian Dosen Muda. Denpasar. Fakultas Ekonomi. Universitas Pendidikan Nasional.
- Swan, JE., IF. Trawick, DR. Rink and JR. Jenny. 1998. Measuring Dimension of Purchaser Trust of Industrial Sales people. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. VIII (May). 1-9.
- The International Federation of Accountants. 1998. *Measurement and Management of Intellectual Capital*. [www.ifac.org](http://www.ifac.org). diakses tanggal 18 Agustus 2003.
- Thomas, KW. and BE. Velthouse. 1990. Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretative Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*. 15 (4). 666-82.
- Townley, B. 1993. Foucault, Power/Knowledge, and Its Relevance for Human Resource Management. *Academy of Management Review*. 18 (3). 518-545.
- West, P. 1994. The Concept of the Learning Organization. *Journal of European Industrial Training*. 18 (1). 15-21.
- Wright, PM., GC. McMahan and A. McWilliams. 1994. Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*. 5 (2). 301-326.
- Zimmerman, MA. 1990. Towards a Theory of Learned Hopefulness: A Structural Model Analysis of Participation and Empowerment. *Journal of Research in Personality*. 24. 71-86.