

## UPAYA MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI MELALUI INTELEKTUAL KAPITA DAN BUDAYA BELAJAR 9STUDI EMPIRIS PADA UNIVERSITAS YARSI

Muslikh<sup>1</sup>, Lily Deviastri<sup>2</sup>

*1,2. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas YARSI Jakarta*

*Email: muslikh@yarsi.ac.id*

*Email: lily.deviastri@yarsi.ac.id*

### ABSTRACT

*This study aims to determine the intellectual influence of capital on learning culture and organizational performance and learning culture on organizational performance. Besides this research is also to find out whether learning culture mediates the intellectual influence of capital on organizational performance. The population of this research is YARSI University permanent lecturer. The study was conducted by survey method by distributing questionnaires to 60 lecturers at YARSI University. The analytical tool used is path analysis. The results showed that intellectual capital had a positive and significant effect on learning culture and organizational performance, learning culture had a positive and significant effect on organizational performance. The results also showed that the culture of learning mediated the intellectual influence of capital on organizational performance at YARSI University.*

*Keywords: Intellectual Capital, Culture of learning, Organizational Performance, YARSI University.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh intelektual kapital terhadap budaya belajar dan kinerja organisasi serta budaya belajar terhadap kinerja organisasi. Selain itu penelitian ini juga untuk mengetahui apakah budaya belajar memediasi pengaruh intelektual kapital terhadap kinerja organisasi. Populasi penelitian ini adalah dosen tetap Universitas YARSI. Penelitian dilakukan dengan metode survey dengan menyebarkan kuesioner kepada 60 dosen di lingkungan Universitas YARSI. Alat analisis yang dipergunakan adalah path analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa intelektual kapital berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya belajar dan kinerja organisasi, budaya belajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya belajar memediasi pengaruh intelektual kapital terhadap kinerja organisasi di Universitas YARSI.

Kata kunci : Intelektual Kapital, Budaya Belajar, Kinerja Organisasi, Universitas YARSI.

### PENDAHULUAN

Kinerja organisasi, khususnya organisasi Pendidikan Tinggi sangat penting untuk keberlangsungan organisasi. Kinerja organisasi Pendidikan Tinggi yang dikenal dengan

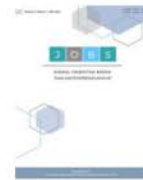


Tridharma terdiri dari pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Selain Tridharma, ada ukuran kinerja lain yang bersifat penunjang. Berdasarkan penelitian awal bahwa kinerja di lingkungan Universitas YARSI belum seperti yang diharapkan, terutama bidang penelitian, publikasi dan pengabdian kepada masyarakat. Hal ini juga dapat ditinjau dari perspektif akreditasi program studi maupun akreditasi institusi yang belum sesuai dengan harapan. Berdasarkan data yang ada dari 12 Program Studi (Prodi) di lingkungan Universitas YARSI yang mendapat predikat A hanya satu yaitu prodi Kepustakaan, sedangkan yang lainnya berpredikat B. Akreditasi lembaga juga mendapat predikat B. Pertanyaannya adalah kenapa kinerja organisasi belum maksimal dan belum sesuai yang diharapkan, bagaimana cara meningkatkan kinerja organisasi di lingkungan Universitas YARSI?. Rendahnya kinerja organisasi seperti Pendidikan Tinggi, terkait dengan rendahnya kinerja sumberdaya manusia terutama dosen. Kinerja dosen terkait dengan tridharma Perguruan Tinggi yang meliputi pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Salah satu indikator kinerja organisasi dapat ditinjau dari akreditasi prodi dan lembaga. Merujuk data pada Universitas YARSI Tahun 2018, akreditasi prodi di lingkungan Universitas YARSI kebanyakan terfokus pada peringkat B (sangat baik).

**Tabel 1**  
**Akreditasi Prodi dan Lembaga di Universitas YARSI**

No	Lembaga/Prodi	Status Akreditasi	Ket
1	Universitas YARSI	B	
2	Prodi Kedokteran	A	
3	Prodi Manajemen	B	
4	Prodi Akuntansi	B	
5	Prodi Ilmu Hukum	B	
6	Prodi Tek Informasi	B	
7	Prodi Kepustakaan	A	
8	Prodi Psychology	B	
9	Prodi Kedokteran Gigi	B	
10	Prodi Magister Manajemen	B	
11	Prodi Notariat	B	
12	Prodi Biomedik	C	

Kinerja organisasi pendidikan dapat diukur dari perspektif Tridharma Perguruan Tinggi yaitu pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Selain Tridharma perguruan tinggi juga ditinjau dari perspektif pelayanan baik akademik maupun non



akademik. Ditinjau dari perspektif bidang pengajaran di lingkungan Universitas YARSI tidak ada masalah. Namun ditinjau dari perspektif penelitian, publikasi dan pengabdian kepada masyarakat, serta pelayanan masih relatif rendah. Data penelitian internal di Universitas YARSI mengalami peningkatan, namun bila dibandingkan dengan jumlah dosen yang ada masih relatif kecil. Bila ditinjau dari jumlah proposal penelitian eksternal yang dibiayai Dikti masih relative sedikit. Apalagi bila dilihat dari proposal yang dibiayai Dikti jumlahnya masih sangat terbatas. Penelitian mandiri dan sumber sumber lain belum ada data yang pasti. Demikian juga bila ditinjau dari perspektif pengabdian kepada masyarakat, baik yang bersumber dari internal Universitas YARSI maupun dana eksternal dari Dikti jumlahnya relatif sedikit. Sumber dana internal ada peningkatan yang signifikan, namun sumber dana eksternal masih relatif sedikit.

**Tabel 2**  
**Jumlah Proposal penelitian Dosen di Universitas YARSI Selama Lima Tahun**

Tahun	Penelitian Internal	Penelitian Eksternal	Jumlah
2013/2014	28	20	48
2014/2015	35	25	60
2015/2016	40	30	70
2016/2017	45	30	75
2017/2018	80	40	120

Sumber : Lembaga Penelitian Universitas YARSI (2017)

Berdasarkan Table-1, jumlah penelitian internal di Universitas YARSI mengalami peningkatan, namun bila dibandingkan dengan jumlah dosen yang ada masih relatif kecil. Bila ditinjau dari jumlah proposal penelitian eksternal yang dibiayai Dikti masih relative sedikit. Apalagi bila dilihat dari proposal yang dibiayai Dikti jumlahnya masih sangat terbatas. Penelitian mandiri dan sumber sumber lain belum ada data yang pasti. Demikian juga bila ditinjau dari perspektif pengabdian kepada masyarakat, baik yang bersumber dari internal Universitas YARSI maupun dana eksternal dari Dikti jumlahnya relative sedikit. Sumber dana internal ada peningkatan yang signifikan, namun sumber dana eksternal masih relative sedikit. Berdasarkan data dari bagian Pengabdian kepada masyarakat (PkM) Universitas YARSI, yang ditunjukkan pada Table -3 sebagai berikut :



Tabel 3  
Jumlah Proposal Pengabdian Kepada Masyarakat di Universitas YARSI  
Selama Lima Tahun

Tahun	P2M Internal	P2M Eksternal	Jumlah
2013/2014	2	3	5
2014/2015	10	5	15
2015/2016	25	2	27
2016/2017	45	3	48
2017/2018	60	4	64
Jumlah	142	17	159

Sumber : Bagian Penelitian Universitas YARSI (2017)

Berdasarkan Table-2, jumlah proposal memang mengalami peningkatan, namun bila dibandingkan dengan jumlah dosen yang ada, masih relatif sedikit.

Kinerja organisasi juga dapat ditinjau dari perspektif kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan perspektif keuangan. Berdasarkan data dari bagian penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di Universitas YARSI, jumlah peneliti selama 5 tahun terakhir sebagai berikut. Berdasarkan perspektif kepuasan pelanggan terutama mahasiswa, adanya ketidakpuasan pelanggan terutama pelayanan non akademik berkenaan dengan sisakad. Ditinjau dari perspektif proses bisnis internal juga masih banyak kekurangan, sudah mempunyai SOP namun belum diimplementasikan semestinya. Berdasarkan perspektif pertumbuhan, yaitu perkembangan jumlah mahasiswa masing masing prodi juga belum sesuai dengan yang diharapkan. Hanya Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang jumlah mahasiswanya relatif meningkat tajam tiap tahunnya. Ditinjau dari perspektif keuangan, ada kaitanya dengan jumlah mahasiswa yang belum optimal, karena hampir seratus persen keungan organisasi bersumer dari mahasiswa. Masih sedikitnya jumlah mahasiswa berdampak terhadap posisi keuangan prodi.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Salah satu faktor internal yang mempengaruhi kinerja organisasi diantaranya *intellektual capital* dan budaya belajar. *Intellektaual capital* merupakan pengetahuan yang dapat memberikan nilai tambah (*value added*) bagi individu maupun organisasi berupa keunggulan bersaing organisasi.



Sedangkan budaya belajar merupakan cara untuk membentuk kepercayaan, nilai, dan perilaku individu sehingga menjadi *personal learning* yang dapat menguntungkan karyawan dan mendorong timbulnya inovasi yang akan mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka permasalahan utama dalam penelitian ini adalah bagaimana cara meningkatkan kinerja Universitas YARSI. Berdasarkan pada latar belakang masalah di atas yang bersumber dari fenomena bisnis, maka permasalahan utama dalam penelitian ini adalah bagaimana cara meningkatkan kinerja Universitas YARSI.

#### RUMUSAN PENELITIAN

Berdasarkan pada latar belakang masalah di atas yang bersumber dari fenomena bisnis, maka pertanyaan penelitian adalah bagaimana cara meningkatkan kinerja organisasi

1. Bagaimana gambaran *intelektual capital*, budaya belajar dan kinerja organisasi di Universitas YARSI
2. Bagaimana pengaruh *intelektual capital* terhadap budaya belajar
3. Bagaimana pengaruh intelektual kapital terhadap kinerja organisasi?
4. Bagaimana pengaruh budaya belajar terhadap kinerja organisasi
5. Apakah budaya belajar memediasi pengaruh *intelektual capital* terhadap kinerja organisasi

#### TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

##### Modal Intelektual (*Intellectual Capital*)

*Intellectual capital* pertama kali dipublikasikan oleh Bontis (2000) yang menyatakan bahwa *intellectual capital* bukan hanya sekedar “kecerdasan sebagai kecerdasan murni tetapi termasuk pada tindakan intelektual”. El Telbani (2013) mendefinisikan *intellectual capital* sebagai perbedaan antara nilai pasar perusahaan dengan nilai bukunya. *Intellectual capital* menyumbangkan sumber daya berbasis pengetahuan terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Chen (2008) mengartikan *intellectual capital* sebagai asset berbasis pengetahuan dalam perusahaan yang menjadi basis kompetisi inti perusahaan yang dapat mempengaruhi perkembangan daya tahan dan keunggulan perusahaan.



*Intellectual capital* merupakan jalan yang sukar sekali tetapi sekali *intellectual capital* ditemukan dan dieksploitasi, *intellectual capital* dapat memberikan sumber daya yang baru bagi organisasi untuk bersaing dan menang. Bontis (2000) mengemukakan bahwa munculnya konsep *intellectual capital* menghasilkan berbagai pandangan yang berbeda dari berbagai kalangan misalnya: bagi akuntan, *intellectual capital* menarik minat untuk diukur dalam neraca. Walaupun sampai sekarang belum ada definisi umum mengenai pengertian *intellectual capital*, namun kebanyakan definisi menangkap arti yang sama bahwa *intellectual capital* dianggap sebagai jumlah dari apa yang dihasilkan oleh tiga elemen utama organisasi, yaitu: *human capital*, *structural capital*, dan *customer capital* yang berkaitan dengan pengetahuan dan teknologi yang dapat memberikan *value added* bagi organisasi berupa keunggulan bersaing organisasi

#### **Budaya Belajar (*learning Culture*)**

Budaya belajar (*Learning Culture*) menurut Kotler dan Keller (1992) adalah cara untuk membentuk kepercayaan, nilai, dan perilaku karyawan sehingga menjadi *personal learning* yang dapat menguntungkan karyawan dan mendorong timbulnya inovasi yang akan mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi. Jika *learning culture* dianut oleh mayoritas karyawan maka akan menjadi motivasi intrinsik yang kuat bagi karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. *Learning culture* menurut Johnson and Hawke (2001) sebagai keberadaan dari sebuah sikap, nilai dan aktivitas yang mendorong proses pembelajaran untuk organisasi, kelompok, dan individunya. *Learning culture* ini tidak hanya membuat organisasi mendeteksi dan memperbaiki kesalahan dengan tetap melanjutkan peraturan dan tujuan awal tanpa mempertanyakan asumsi di baliknya tetapi dengan menggunakan kognitifnya mampu mengubah norma, prosedur, peraturan, dan tujuan yang sudah ada. Garvin (2001) mengkonseptualisasikan pembelajaran sebagai proses perolehan pengetahuan dan pemahaman baru oleh karyawan yang mampu dan mau menerapkan pengetahuan. Budaya belajar dianggap sebagai pengujian pengalaman dan transformasi secara terus menerus menjadi pengetahuan untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah organisasi (Bontis, 2000).



### **Kinerja Organisasi (*Organization Performance*)**

Untuk dapat memahami kinerja (*Performance*), baik kinerja pegawai, kinerja manajerial maupun kinerja organisasi, maka diperlukan rumusan mengenai konsep kinerja. Robbins (2010) mengemukakan bahwa kinerja pegawai merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan kesempatan (*opportunity*). Secara khusus kinerja manajer dapat dilihat dari fungsi dan perannya. Namun bila dilihat dari peran manajer, Schermehorn (2005) menggolongkannya menjadi tiga yaitu (1) *interpersonal role* yang meliputi peran sebagai orang yang difigurkan, penggerak, penghubung, (2) *informational role* yang meliputi peran sebagai pemantau, penyebar informasi, juru bicara, (3) *decisions role* yang meliputi peran sebagai wirausaha, orang yang mampu mengatasi kesulitan, pengalokasi sumber daya, dan sebagai perunding.

Kinerja merupakan hasil akhir dari operasi perusahaan di atas kelebihan dari biaya yang dikeluarkan dan juga merupakan hasil penjualan produk atau jasa pada pasar yang dikuasai yang terdiri dari: *Return on Investment* (ROI), *Return on Equity* (ROE), dan *Return on Asset* (ROA) serta kinerja pasar (*market performance*) yang terdiri dari tingkat pertumbuhan penjualan dan tingkat pertumbuhan konsumen. Gibson *et al.* (2003) mengatakan bahwa kinerja organisasi dapat diukur dengan dua konsep efisiensi dan efektivitas. Efisiensi merupakan hubungan antara input dengan output, yaitu kemampuan mencapai output optimal dengan input tertentu. Sedangkan efektivitas adalah kemampuan mencapai tujuan yang tepat.

Salah satu model penilaian kinerja yang terbaru dikenal dengan nama *balanced scorecard* yang dipelopori oleh Kaplan dan Norton (2001). Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yaitu: (1) perspektif keuangan, yaitu pengukuran yang biasanya dinyatakan dengan rasio-rasio profitabilitas antara lain laba operasi, tingkat pengembalian, arus kas dan sebagainya, (2) perspektif kepuasan konsumen, yaitu pengukuran kepuasan dan kesetiaan konsumen yang diukur dengan peningkatan volume penjualan, diterima produk baru, meluasnya market share, rendahnya komplain dan sebagainya, (3) perspektif proses bisnis internal yaitu pengukuran yang berfokus pada nilai-nilai yang diharapkan pelanggan dan stakeholders. Proses bisnis internal harus inovatif dan selalu dimonitor dan diperbaiki, (4) perspektif pertumbuhan, yaitu pengukuran dengan



melihat tiga faktor utama yaitu manusia, sistem dan prosedur yang akan memberikan prospek masa depan. Oleh karena itu organisasi akan berhasil dimasa depan jika ada keberanian berinvestasi pada sumber daya manusia, sistem dan prosedur ini.

Kinerja organisasi terbentuk dari kinerja individu individu yang ada dalam organisasi. Kinerja individu ditentukan oleh dimensi kemampuan individu sendiri. Kemampuan ini dibentuk oleh pendidikan yang menghasilkan pengetahuan, pelatihan yang menghasilkan ketrampilan dan masa kerja yang akan menghasilkan pengalaman. Kesemuanya itu akan membentuk dimensi kemampuan individu. Selanjutnya kemampuan individu akan berpengaruh terhadap kinerja individu. Dengan adanya proses perubahan dan pengembangan maka perilaku individu akan berpengaruh terhadap kreativitas kelompok. Kinerja individu maupun kinerja kelompok pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja organisasi.

#### **Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap Budaya Belajar**

Organisasi yang mempunyai *intellectual capital* akan meningkatkan semangat belajar dan selalu berinovasi. *Semangat belajar ditandai dengan budaya belajar. Learning Culture* dikonseptualisasikan sebagai proses perolehan pengetahuan baru dan pemahaman baru oleh individu yang mampu dan mau menerapkan pengetahuan untuk pertumbuhan (Garvin,2001). Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Almiri (2010) menghasilkan kesimpulan bahwa *learning culture* memoderasi hubungan antara *intellectual capital* dan inovasi. Inovasi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Crossan (1999) yang menyatakan bahwa *learning culture* merupakan efek moderat *intellectual capital* dan inovasi. Crossan (1999) lebih jauh menganjurkan perusahaan perlu meningkatkan *learning culture* seperti memfasilitasi para pegawai dalam berbagi informasi untuk mengembangkan dan memanfaatkan kemampuan belajar sehingga organisasi dapat melakukan aktivitasnya secara tepat. Berdasarkan penjelasan diatas, maka diajukan hipotesis:

H1 : *Intellectual capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya belajar (*learning culture*)

#### **Pengaruh *Intellectual Capital* terhadap Kinerja Organisasi**

Chahal (2013) mendeskripsikan *intellectual capital* sebagai asset tak berwujud yang merupakan gabungan dari kompensasi, pengetahuan, kemampuan, keterampilan,





pengalaman, dan hubungannya dengan pelanggan yang dapat memberikan posisi unggul perusahaan dalam pasar. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chen (2008) menetapkan bahwa intellectual capital (human capital, relational capital, dan structural capital) memiliki efek positif terhadap keunggulan kompetitif. Diantara ketiga komponen tersebut, ia menemukan bahwa relational capital memiliki kekuatan pengaruh yang lebih tinggi daripada kedua dimensi lainnya. Pernyataan ini diperkuat oleh penelitian Aun (2008) yang juga meneliti pengaruh intellectual capital terhadap inovasi, yang menghasilkan kesimpulan bahwa intellectual capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi namun dimensi yang paling memiliki pengaruh yang tinggi yaitu human capital. Aun (2008) berpendapat bahwa human capital dalam jumlah kemahiran karyawannya menentukan keunggulan bersaing. Chahal (2013) mendeskripsikan *intellectual capital* sebagai asset tak berwujud yang merupakan gabungan dari kompensasi, pengetahuan, kemampuan, keterampilan, pengalaman, dan hubungannya dengan pelanggan yang dapat memberikan posisi unggul perusahaan dalam pasar. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chen (2008) menetapkan bahwa intellectual kapital (*human capital, relational capital, dan structural capital*) memiliki efek positif terhadap keunggulan kompetitif. Diantara ketiga komponen tersebut, ia menemukan bahwa *relational capital* mempunyai kekuatan pengaruh yang lebih tinggi daripada kedua dimensi lainnya. Pernyataan ini diperkuat oleh penelitian Aun (2008) yang juga meneliti pengaruh *intellectual capital* terhadap inovasi, yang menghasilkan kesimpulan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi namun demikian dimensi yang paling memiliki pengaruh yang tinggi yaitu human capital. Aun (2008) berpendapat bahwa *human capital* dalam jumlah kemahiran karyawannya menentukan keunggulan bersaing. Berdasarkan penjelasan diatas, maka diajukan hipotesis : H2: Intelektual capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi

### **Pengaruh Budaya Belajar Terhadap Kinerja Organisasi**

Faktor terpenting untuk mendukung karyawan agar terus berinovasi yang akan menciptakan keunggulan bersaing adalah budaya pembelajaran (*learning culture*). *Learning culture* didefinisikan sebagai transformasi secara terus menerus untuk mendapatkan pengetahuan, mengidentifikasi dan memecahkan masalah (Crosnan (1999). Dengan adanya *learning culture* yang terus menerus akan membuat para karyawan mengimprovisasi



pengetahuannya untuk menciptakan sesuatu yang mempunyai nilai yang bisa mendatangkan nilai jual yang tinggi. Jika *learning culture* dianut oleh mayoritas karyawan maka akan menjadi motivasi intrinsik yang kaut karyawannya dan akan meningkatkan keunggulan kompetitif. *Learning culture* ini tidak hanya membuat organisasi mendeteksi dan memperbaiki kesalahan dengan tetap melanjutkan peraturan dan tujuan awal tanpa mempertanyakan asumsi dan *core belief* dibaliknya tetapi dengan menggunakan kognitifnya mampu mengubah norma, prosedur, peraturan, dan tujuan yang sudah ada. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah

H3 : Budaya belajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi

#### **Pengaruh Intelektual Capital Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Budaya Belajar**

*Intellectual capital* sebagai asset tak berwujud yang merupakan gabungan dari kompensasi, pengetahuan, kemampuan, keterampilan, pengalaman, dan hubungannya dengan pelanggan yang dapat memberikan posisi unggul perusahaan dalam pasar. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chen (2008) menetapkan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Diantara ketiga komponen tersebut, ia menemukan bahwa *relational capital* memiliki kekuatan pengaruh yang lebih tinggi daripada kedua dimensi lainnya. Pernyataan ini diperkuat oleh penelitian Aun (2008) yang juga meneliti pengaruh *intellectual capital* terhadap inovasi melalui budaya belajar. yang menghasilkan kesimpulan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi bila ada budaya belajar dalam organisasi tersebut. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chen (2008) menetapkan bahwa *intellectual capital* (*human capital*, *relational capital*, dan *structural capital*) memiliki efek positif terhadap keunggulan kompetitif. Diantara ketiga komponen tersebut, ia menemukan bahwa *relational capital* memiliki kekuatan pengaruh yang lebih tinggi daripada kedua dimensi lainnya. Faktor terpenting untuk mendukung karyawan agar terus berinovasi yang akan menciptakan keunggulan bersaing adalah budaya pembelajaran (*learning culture*). Dengan adanya *learning culture* yang terus menerus akan membuat para karyawan belajar atau mengimprovisasi pengetahuannya untuk menciptakan sesuatu yang mempunyai nilai yang bisa mendatangkan nilai jual yang tinggi. Jika *learning culture* dianut oleh mayoritas karyawan maka akan menjadi motivasi intrinsik



yang kaut karyawannya dan akan meningkatkan keunggulan kompetitif. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah

H4. Budaya belajar memediasi pengaruh intelektual capital terhadap kinerja organisasi

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian adalah penelitian survey dengan menggunakan instrumen berupa kuesioner dan pengukuran dengan skala ordinal. Penelitian ini didesain sebagai suatu survei yang merupakan jenis kajian lapangan (*field study*). Metode pengambilan sampel adalah dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Metode pengambilan sampel secara *purposive* merupakan metode pengambilan sampel dimana peneliti memiliki kriteria atau tujuan tertentu terhadap sampel yang akan diteliti. Kriteriaanya adalah (1) sudah menjadi dosen minimal 3 tahun di lingkungan Universitas YARSI, (2) bersedia memberikan informasi. Sedangkan alasan peneliti menggunakan metode *purposive sampling* dalam penelitian ini adalah agar peneliti benar-benar mendapatkan informasi yang dibutuhkan dari responden.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen dan/atau pejabat struktural di lingkungan Universitas YARSI. Dosen dan/atau pejabat struktural yang dipilih sebagai responden karena mereka yang dianggap mempunyai wawasan, pengetahuan dan pengalaman berkaitan dengan kinerja organisasi. Peneliti menetapkan ukuran sampel (*sample size*) dengan menggunakan formula Slovin. Berdasarkan formula tersebut diperoleh sampel sebanyak 60 responden. Pemilihan sampel dan penyebaran kuesioner yang akan dikirim dilakukan sebagai berikut: Pertama menetapkan jumlah sampel yang akan diteliti yaitu 60 responden dari berbagai Fakultas di lingkungan Universitas YARSI. Kedua menentukan jumlah kuesioner yang akan dikirim. Kuesioner yang didistribusikan sebanyak 60 eksemplar dengan asumsi *response rate* 100%, mengingat responden tempat kerjanya masih dalam satu gedung. Data yang akan dikumpulkan berupa data primer dan data sekunder. Data primer yang diperoleh telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Data sekunder yang diambil dalam penelitian ini adalah data tentang penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan variabel penelitian ini.

## HASIL PENELITIAN

### Deskripsi Statistik Jawabab responden

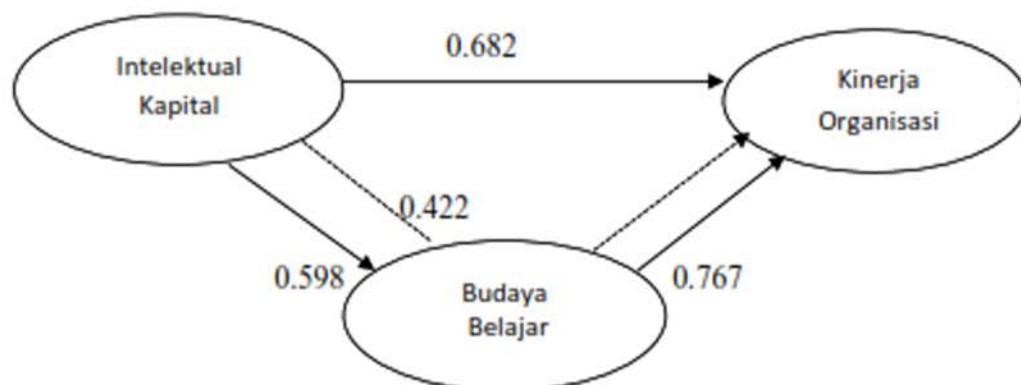
Skala pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan lima skala pengukuran dari satu sampai dengan lima. Jawaban responden yang dihasilkan akan berkisar dari 1 sampai dengan 5. Dengan menggunakan empat kriteria maka akan menghasilkan rentang sebesar 4 kriteria yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai rata-rata, sebagai berikut: 1,0 – 1,9 = rendah, 2,0 – 2,0 = sedang, 3,0 – 3,9 = tinggi dan 4,0 – 4,0 = sangat tinggi. Berdasarkan output dari SPSS, selanjutnya dideskripsikan masing masing variabel dengan mencari mean atau rata rata dan arti mean tersebut seperti pada Tabel-4 berikut:

**Tabel 4**  
**Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

No	Variabel	Mean	Katagori
1	Intelektual Kapital	3.93	Baik
2	Budaya Belajar	3.89	Baik
3	Kinerja Organisasi	3.96	Baik
	Rerata	3.92	Baik

### Analisis Jalur (*Path Aalysis*)

Analisis Jalur (*Path Analysis*) digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung variabel penyebab terhadap sebuah variabel akibat (Suliyanto, 2011). Analisis Jalur pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Pengaruh Langsung (Direct Effect)**

Pengaruh Intelektual Kapital Terhadap Budaya Belajar

$$X_1 \longrightarrow Y_1 = \rho_{y_1x_1} = 0.598$$

**Tabel 5****Pengaruh Intelektual Kapital Terhadap Budaya Belajar**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.932	3.943		.744	.460
	Intelektual Kapital	.598	.083	.686	7.188	.000

a. Dependent Variable: Budaya belajar

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai koefisien jalur intelektual kapital terhadap budaya belajar secara langsung adalah sebesar 0.598 dengan arah koefisien positif, dan nilai t hitung (7.188) > t tabel (2.002) atau signifikansi variabel intelektual kapital sebesar 0.000 < alpha (0,05). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel intelektual kapital berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya belajar sehingga hipotesis 0 ditolak dan hipotesis 1 di terima Pengaruh intelektual kapital terhadap kinerja organisasi

$$Y_1 \longrightarrow Y_2 = \rho_{y_2y_1} = \longrightarrow 0.682$$

**Tabel 6****Pengaruh Intelektual Kapital Terhadap Kinerja Organisasi**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.191	4.763		5.709	.000
	Intelektual Kapital	.682	.100	.665	6.785	.000

a. Dependent Variable: Kinerja organisasi

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai koefisien jalur intelektual kapital terhadap Kinerja organisasi secara langsung adalah sebesar 0.682 dengan arah koefisien positif, dan nilai t hitung (6.785) > t tabel (2.002) atau Signifikansi variabel intelektuaal kapital sebesar 0.000 < alpha (0.05). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel intelektual kapital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja organisasi sehingga hipotesis 0 ditolak dan menerima hipotesis 2.

Pengaruh budaya belajar terhadap Kinerja organisasi

$$X_1 \longrightarrow Y_2 = \rho_{y_2x_1} \longrightarrow = 0.767$$



**Tabel 7**  
**Pengaruh Budaya Belajar Terhadap Kinerja Organisasi**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	35.492	3.677		9.652	.000
	Budaya belajar	.767	.117	.652	6.541	.000

a. Dependent Variable: Kinerja organisasi

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh nilai koefisien jalur budaya belajar terhadap kinerja organisasi secara langsung adalah sebesar 0.767 dengan arah koefisien positif, dan nilai t hitung (6.541) > t tabel (2.002) atau signifikansi variabel intelektual capital 0.000 < alpha (0.05). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel intelektual capital berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sehingga Hipotesis 0 ditolak dan Hipotesis 3 diterima.

#### Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect effect*)

Pengaruh intelektual capital terhadap kinerja organisasi melalui budaya belajar

$$X_1 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_2$$

**Tabel 8**  
**Pengaruh Intelektual Capital terhadap Kinerja Organisasi Melalui Budaya Belajar**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25.919	4.506		5.753	.000
	Intelektual Kapital	.422	.130	.412	3.247	.002
	Budaya belajar	.434	.149	.369	2.904	.005

a. Dependent Variable: Kinerja organisasi

Pengaruh mediasi (pengaruh tak langsung) yang ditunjukkan oleh hasil perkalian tersebut berpengaruh **signifikan atau tidaknya** akan diuji menggunakan *sobel test* dengan membandingkan besaran nilai t hitung dan t tabel sebagai berikut:

Mencari standard error dari koefisien *indirect effect*:

$$Sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2 \cdot sb^2}$$

$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{(0.767)^2(0.082)^2 + (0.598)^2(0.117)^2 + (0.082)^2(0.117)^2} \\ &= \sqrt{0.588289 \times 0.006724 + 0.357604 \times 0.013689 + 0.006724 \times 0.013689} \\ &= \sqrt{0.0039556552 + 0.0048952412 + 0.0000920448} \\ &= \sqrt{0.0089429412} = 0.0945 \end{aligned}$$



Berdasarkan perhitungan standard error diatas dapat diketahui nilai t hitung sebesar:

$$t \text{ hitung} = \frac{ab}{s_{ab}} = \frac{0.458}{0.0945} = 4.85$$

Oleh karena nilai t hitung = 4.85 > nilai t tabel dengan tingkat Sig. 5% yaitu 2.002, maka dapat disimpulkan bahwa budaya belajar memediasi pengaruh intelektual kapital terhadap kinerja organisasi.

**Tabel 9**  
**Hall Uji Hipotesis**

Pengaruh	t	P	Keterangan
Intelektual kapital -- Budaya Belajar	7.18	0.000	Signifikan
Intelektual kapital - Kinerja Organaisasi	6.78	0.000	Signifikan
Budaya belajar - Kinerja organisasi	6.54	0.000	Signifikan
Intelektual capital-Budaya belajar-Kinerja organisasi	4.85	0.005	Signifikan

#### Jawaban Atas Pernyataan Terbuka

Selain pernyataan yang bersifat tertutup, peneliti juga memberi pertanyaan yang bersifat terbuka. Berdasarkan data dari pertanyaan yang bersifat terbuka dapat dilihat pada tabel berikut

**Tabel 10**  
**Deskripsi Jawaban Kualitatif Variabel Intelektual Kapital, Budaya Belajar dan Kinerja Organisasi**

Variabel	Rata-Rata dan Interpretasi	Temuan Penelitian-Persepsi responden
Intelektual kapital	3.55 (tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jejaring social baik</li> <li>• Hubungan sosila baaik</li> <li>• Modal organisasi kuat</li> </ul>
Budaya belajar	3.72(tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya akademik kurang greget</li> <li>• Pimpinan mendorong peningkatan budaya akademik</li> <li>• Pertemuan ilmiah kurang</li> <li>• Budayaa menulis kurang</li> </ul>
Kinerja organisasi	3.78(tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer cukup puas</li> <li>• Pertumbuhan mahasiswa cukup signifikan</li> <li>• Proses bisnis cukup baik</li> <li>• SOP sudaah ada, nmun kurang diimplementasikan</li> <li>• Kinerja keuangan baik</li> </ul>



## PEMBAHASAN

### **Pengaruh Intelektual Kapital Terhadap Budaya Belajar**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa intelektual kapital berpengaruh terhadap budaya belajar secara langsung sebesar 0.598 dengan nilai probabilitas 0.000. Tanda searah pada koefisien jalur menunjukkan perubahan yang positif yang berarti jika intelektual kapital dosen meningkat maka budaya belajar juga akan meningkat. Dengan kata lain untuk meningkatkan budaya belajar dosen di Universitas YARSI, salah satu caranya adalah dengan meningkatkan intelektual kapital dosen. Meningkatkan intelektual kapital dosen pada prinsipnya adalah bagaimana meningkatkan relasi dosen, meningkatkan modal sosial dosen dan meningkatkan jejera sosial dosen. Dengan demikian upaya meningkatkan budaya belajar dosen Universitas YARSI dapat dilakukan dengan cara meningkatkan intelektual kapital dosen. Hasil penelitian ini sesuai dengan studi yang dilakukan oleh Bontis (2000) yang mengatakan bahwa intelektual kapital berdampak positif terhadap budaya belajar (budaya akademik). Dalam arti semakin meningkat intelektual kapital dosen maka semakin meningkat budaya akademik dosen.

### **Pengaruh Intelektual Kapital Terhadap Kinerja Organisasi**

Berdasarkan hasil penelitian bahwa intelektual kapital berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara langsung sebesar 0.682 dengan nilai probabilitas 0.000. Tanda searah pada koefisien jalur menunjukkan perubahan yang positif yang berarti jika intelektual kapital dosen meningkat maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Dengan kata lain untuk meningkatkan kinerja organisasi salah satu strateginya adalah dengan meningkatkan intelektual kapital di kalangan dosen. Meningkatkan intelektual kapital pada prinsipnya adalah bagaimana cara meningkatkan hubungan atau relasi, meningkatkan hubungan sosial sesama dosen. Untuk meningkatkan kinerja organisasi di Universitas YARSI strateginya adalah dengan meningkatkan intelektual kapital dosen. Dengan demikian upaya meningkatkan kinerja organisasi di Universitas YARSI dapat dilakukan dengan meningkatkan intelektual kapital dosen. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Bontis (2000) yang mengatakan bahwa intelektual kapital berpengaruh terhadap prestasi individu yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.





### **Pengaruh Budaya Belajar Terhadap Kinerja Organisasi**

Merujuk hasil penelitian bahwa budaya belajar berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara langsung sebesar 0.767 dengan nilai probability 0.000. Tanda searah pada koefisien jalur menunjukkan perubahan yang positif yang berarti jika budaya belajar dosen meningkat maka kinerja organisasi akan meningkat. Dengan kata lain untuk meningkatkan kinerja organisasi salah satu strateginya adalah dengan meningkatkan budaya belajar di kalangan dosen. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Bontis (2000) mengemukakan bahwa indikator budaya belajar salah satunya adalah adanya budaya akademik di kalangan sivitas akademika. Lebih lanjut dikatakan bahwa budaya belajar dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yang dampaknya dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Seorang dosen yang mempunyai budaya belajar tinggi akan terus meningkatkan prestasinya. Hasil penelitian ini sesuai dengan peneliti Bontis (2000) yang menyatakan bahwa budaya belajar berkorelasi positif dengan prestasi kerja. Seseorang yang budaya belajarnya tinggi akan berusaha keras untuk meningkatkan kinerja.

### **Pengaruh Intelektual Kapital Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Budaya Belajar**

Pengujian terhadap apakah budaya belajar memediasi pengaruh intelektual kapital terhadap kinerja organisasi dilakukan dengan perhitungan uji Sobel. Berdasarkan hasil perhitungan rumus Sobel diperoleh nilai t hitung sebesar 4.85 lebih besar dari t tabel dengan signifikansi 5% yaitu 2.002. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya belajar memediasi pengaruh intelektual kapital terhadap kinerja organisasi.

### **Pengaruh Intelektual Kapital Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Budaya Belajar**

Bahwa intelektual kapital berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara langsung sebesar 0.682 dengan nilai probabilita 0.000. Dengan kata lain untuk meningkatkan kinerja organisasi salah satu strateginya adalah dengan meningkatkan intelektual capital di kalangan dosen. Meningkatkan intelektual kapital pada prinsipnya adalah bagaimana cara meningkatkan hubungan atau relasi, meningkatkan hubungan sosial sesama dosen. Dengan demikian upaya meningkatkan kinerja organisasi di Universitas YARSI dapat dilakukan dengan meningkatkan intelektual kapital dosen. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Bontis (2000) yang mengatakan bahwa intelektual kapital berpengaruh terhadap prestasi individu yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.



Pengaruh mediasi (pengaruh tak langsung) yang ditunjukkan dengan uji *sobel test* dengan membandingkan besaran nilai t hitung dan t tabel sebagai berikut . Oleh karena nilai t hitung = 4.85 > nilai t tabel dengan tingkat signifikansi 5% yaitu 2.002, maka dapat disimpulkan bahwa budaya belajar memediasi pengaruh intelektual kapital terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Bontis (2000) yang mengatakan bahwa intelektual kapital berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui pembelajaran yang intinya budaya belajar.

## SIMPULAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh intelektual capital terhadap budaya belajar dan kinerja organisasi, pengaruh budaya belajar terhadap kinerja organisasi serta untuk menguji apakah budaya belajar memediasi pengaruh intelektual capital terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa intelektual capital, budaya belajar dan kinerja organisasi di lingkungan Universitas YARSI menunjukkan rata-rata baik. Secara statistik dapat disimpulkan sebagai berikut: bahwa intelektual kapital berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya belajar, intelektual kapital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, budaya belajar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya belajar memediasi pengaruh intelektual kapital terhadap kinerja organisasi di Universitas YARSI.

Implikasi penelitian ini adalah , untuk meningkatkan kinerja organisasi di Universitas YARSI perlu ditingkatkan intelektual kapital dan budaya belajar di kalangan dosen. Intelektual capital dapat dilakukan dengan mengajukan hasil karya dosen sebagai Hak Kekayaan Intelektual (HKI). Budaya belajar dapat dilakukan dengan sharing pengetahuan melalui pertemuan pertemuan ilmiah secara rutin. Dengan sharing pengetahuan dan sharing pengalaman akan diperoleh *knowledge* yang sangat berguna bagi peningkatan kinerja organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

Almiri. 2010. Increasing the Intellectual Capital in Organization: *Examination the Role of Organizational Learning. European Journal of Social Sciences.*



- Aunn, Lauw Kian. 2008. A strategic Competitive Advantage Presentive in Management Development. *International Business Research*
- Bontis. 2000. Intellectual Capital and Business Performance in Malaysia Industries. *Journal of Intellectual Capital*.
- Chahal, Bakshi. 2013. Examination Intellectual Capital and Competitive Advantage Relationship; role of innovation and organizational learning. *International Journal of Bank Marketing*
- Chen. 2008. The Positive Effect of Green Intellectual Capital on Competitive Advantage of Firms. *Journal of Business Ethics*. Volume 77, Issue 3.
- Crossan, M., Lane, H.W. 1999. *An Organizational Learning Framework; from intuition to institution*. Academy of Management Review
- El Telbani. 2013. The Relationship Between Intellectual Capital and Innovation in Jawwal Company-Gaza, Jordan. *Journal of Business Administration*.
- Garvin, David. di dalam Nasution, M.N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Gahlia Indonesia
- Gibson, James L. (2003), *Organization: Behavior, Structure and Processess*, New York, Mc.Graw Hill Book Company.
- Johnson, Hawke. 2001. *The Internal Dynamics of Cooperative Learning*. Plenum Press: New York and London
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2001), *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Bussiness Shool Press
- Kotler dan Keller. 1992. *Manajemen Pemasaran*, Jakarta : Edisi Ketigabelas Jilid 1, Erlangga.
- Robbin, Stephen P., (2010), *Organization Behavior*, 9 th Edition, Prentice Hall. International Inc, Upper Sadle River, New Jersey, USA.
- Subramaniam, M., & Youndt. 2005. The Influence of Intellectual Capital on The Types of Innovation Capabilities. *Academy of Management Journal*.
- Schermerhorn, Hunt and Osbon (2005), *Organization Behavior*, Six Edition, John Wiley & Sons, New York
- Zerenler, M. Hasiloglu, SB. 2008. Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in The Turkish Automotive Supplies. *Journal of Technology Management and Innovation*