

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, *INTELLECTUAL CAPITAL* DAN
KERAGAMAN PENGUKURAN KINERJA TERHADAP KINERJA
ORGANISASI**

(STUDY EMPIRIS PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI PROVINSI BANTEN)

Rahadian Amrullah

SMK PGRI 3 Kota Serang

rahadian.amrullah.mak@gmail.com.

Tubagus Ismail

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Serang – Banten

Adeismail73@gmail.com

Lia Uzliawati

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Serang – Banten

uzliawati@untirta.ac.id

Abstract

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

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

PENDAHULUAN

Perusahaan manufaktur merupakan penopang utama perkembangan industri di sebuah negara. Perkembangan industri manufaktur di sebuah negara juga dapat digunakan untuk melihat perkembangan industri secara nasional di negara itu. Perkembangan ini dapat dilihat baik dari aspek kualitas produk maupun kinerja industri secara keseluruhan. Industri manufaktur memegang peran kunci sebagai mesin pembangunan karena industri manufaktur memiliki beberapa keunggulan dibandingkan sektor lain karena nilai kapitalisasi modal yang tertanam sangat besar, kemampuan menyerap tenaga kerja yang besar, juga kemampuan menciptakan nilai tambah (*value added creation*) dari setiap input atau bahan dasar yang diolah. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005). Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: 1. Efektifitas dan efisiensi, 2. Otoritas

(wewenang), 3. Disiplin, 4. Inisiatif, 5. Karakteristik Kinerja Karyawan. Fenomena terjadinya penurunan pertumbuhan produksi industri manufaktur besar dan sedang triwulan IV tahun 2017 menunjukkan adanya penurunan kinerja perusahaan manufaktur di Provinsi Banten.

Tabel 1
Pertumbuhan Produksi Industri Manufaktur Besar dan Sedang Triwulanan (*q-to-q*) dan Triwulanan (*y-on-y*) 2015–2017 (persen) di Banten

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

Sumber : BPS Provinsi Banten (2017)

Penurunan tersebut dikarenakan oleh faktor lemahnya daya saing industri manufaktur juga tidak terlepas dari masih rendahnya penguasaan teknologi, inovasi dan peraturan ketenagakerjaan. Berdasarkan pengelompokan dari *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD), sekitar 66% dari seluruh produk industri merupakan teknologi rendah dan menengah-rendah, serta kurangnya inovasi karena inovasi sebagai penentu daya saing, yang dapat di tinjau dengan pendekatan *Intellectual Capital*. Pertumbuhan produksi industri manufaktur besar dan sedang triwulan IV-2017 (*q-to-q*) mengalami penurunan sebesar 0,59 persen terhadap triwulan III 2017, triwulan IV-2016 (*q-to-q*) mengalami penurunan sebesar 0,30 persen terhadap triwulan III-2016.

Orientasi dasar perusahaan sebelumnya adalah aset berwujud seperti tanah, mesin dan pabrik. Namun demikian, sebuah organisasi memerlukan pergerakan menuju keunikan karena persaingan menjadi semakin global dan intens (Andriessen, 2004). Ternyata sumber daya yang nyata, keunikannya berasal dari aset tak berwujud yang tidak dapat ditiru pesaing lain dengan mudah. Akibatnya, catatan akuntansi baru-baru ini telah mengungkapkan bahwa keterkaitan antara nilai buku dan nilai pasar suatu organisasi telah terus dikurangi (Cezair, 2008).

Perkembangan teknologi serta persaingan bisnis yang semakin ketat memaksa perusahaan-perusahaan untuk mengubah cara mereka menjalankan bisnisnya dari bisnis yang didasarkan pada tenaga kerja/*labor based business* menuju bisnis berdasarkan pengetahuan/*knowledge based business* (Sawarjuwono dan Kadir, 2003). Dalam ekonomi berbasis pengetahuan modern, sumber utama penciptaan nilai telah bergeser dari faktor produksi yang nyata ke sumber tak berwujud (Inkinen, 2015).

Intellectual Capital menurut Sullivan (2000) adalah pengetahuan yang dapat diubah menjadi profit. *Intellectual Capital* tidak hanya menyangkut pengetahuan dan keterampilan dari para karyawan, melainkan juga termasuk infrastruktur perusahaan, relasi dengan pelanggan, sistem informasi, teknologi, kemampuan berinovasi, dan berkreasi. Satu jalur penelitian penting mencurahkan perhatian besar pada sumber daya tak berwujud yang tertanam dalam pengetahuan tentang ketenagakerjaan, database, teknologi informasi, proses operasi, hubungan pelanggan, *brand*, dan budaya (Kaplan dan Norton, 2001).

Dalam praktiknya, organisasi tidak dapat mewujudkan keuntungan mereka jika sumber daya strategis mereka, terutama aset *Intellectual Capital* dan pengetahuan, tidak dikelola dengan baik (Widener, 2006). Jika perusahaan tidak dapat mengukurnya, perusahaan tidak dapat mengelolanya (Kaplan dan Norton, 1996) menandakan bahwa kinerja organisasi akan terpengaruh secara positif melalui pengukuran faktor keberhasilan kritis mendasar organisasi tersebut, seperti strategi aktiva. Demikian pula, (Tayles *et al.*, 2007) berpendapat bahwa desain dan sifat sistem akuntansi manajemen, seperti sistem pengukuran kinerja, harus cukup inovatif sehingga organisasi dapat menangkap nilai sebenarnya dan kontribusi *Intellectual Capital* dan aset tak ternilai lainnya. Sistem pengukuran kinerja, sebagai salah satu elemen utama sistem pengendalian manajemen, dirasakan sebagai pengungkit yang mendukung pengelolaan sumber daya strategis (Simons *et al.*, 2000). Ini menyiratkan bahwa beberapa keuntungan dari *Intellectual Capital* dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara tidak langsung melalui penggunaan sistem pengukuran kinerja.

Sistem pengukuran kinerja memberikan informasi yang dapat digunakan untuk menilai kinerja organisasi dan individu (Burney and Matherly, 2007). Sistem pengukuran kinerja yang efektif juga membantu menyoroti posisi pasar organisasi saat ini dan mendukungnya dalam merencanakan strategi dan operasi masa depan (Langfield-Smith *et al.*, 2009). Sistem pengukuran kinerja, dalam bentuk tradisionalnya, memberi penekanan lebih besar pada indikator keuangan seperti *profitabilitas* dan pengembalian investasi sebagai cara untuk menilai kinerja anggota organisasi (Elgazzar *et al.*, 2012). Kelemahan pendekatan pengukuran kinerja tradisional, seiring dengan meningkatnya tekanan persaingan dan pergeseran tuntutan eksternal, telah menghasilkan orientasi yang lebih besar terhadap tindakan non-keuangan (Taylor, 2013).

Ini menjelaskan bahwa beberapa keuntungan berasal dari *Intellectual Capital* dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara tidak langsung melalui penekanan pada penggunaan sistem pengukuran kinerja. Seperti (Kaplan & Norton, 2001) menegaskan, aset tidak berwujud jarang memiliki efek langsung dan langsung terhadap kinerja, namun biasanya mempengaruhi hasil kinerja organisasi melalui rantai hubungan sebab dan akibat yang melibatkan dua atau tiga tahap. Oleh karena itu, perlu juga menyelidiki peran mediasi sistem pengukuran kinerja dalam hubungan antara *Intellectual Capital* dan kinerja.

Holgado dan Canizares (2005) melakukan penelitian *Intellectual Capital* yang kemudian menghubungkannya dengan elemen budaya. Dihubungkannya elemen budaya atas dasar logika internal dan menganalisisnya dengan telaah pustaka. Hasil dari penelitian tersebut adalah bahwa elemen budaya dapat dihubungkan sebagai faktor pembeda dalam pengukuran *Intellectual Capital*.

Penelitian dilakukan dengan cara eksplorasi mengenai *Intellectual Capital* yang kemudian dihubungkan dengan budaya. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui budaya apa saja yang mendorong dan menghambat pengembangan *Intellectual Capital* pada suatu perusahaan.

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

Isu ini pada gilirannya menjelaskan fakta bahwa teori dan penelitian tampaknya tidak efektif sejauh ini dalam menangani bagaimana menentukan sifat *Intellectual Capital* di dalam perusahaan dan pengaruh sumber daya tak berwujud pada hasil yang sudah di analisis. Dampaknya konseptualisasi dan definisi *Intellectual Capital* yang tepat masih saja dapat diperdebatkan meskipun ada konsensus umum tentang pentingnya *Intellectual Capital* sebagai landasan penciptaan nilai. Misalnya, Hudson (1993) mempersempit ruang lingkup konsep hanya pengetahuan individu.

TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Resources Based Theory

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

Menurut Barney (2001) sumber daya yang dimaksud dalam teori ini adalah sumber daya yang bersifat bernilai, langka, tidak dapat ditiru dan tidak tergantikan. Maksudnya bernilai adalah dapat digunakan untuk aktivitas perusahaan, langka berarti hanya dimiliki oleh sedikit perusahaan saja, tidak dapat ditiru artinya sumber daya dilindungi dari kemungkinan ditiru oleh perusahaan lain dan tidak terganti artinya sumber daya hanya dimiliki oleh perusahaan tertentu saja dan tidak dapat diganti dengan produk lain.

Barney (1991) mengkategorikan tiga jenis sumberdaya yaitu modal sumber daya fisik (teknologi, pabrik dan peralatan), modal sumber daya manusia (pelatihan, pengalaman, wawasan), dan modal sumber daya organisasi (struktur formal). Dari penjelasan tersebut, modal intelektual memenuhi

kriteria-kriteria sebagai sumber daya yang unik untuk menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan, sehingga dapat menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Nilai ini berupa adanya kinerja yang semakin baik di perusahaan. *Resource based theory* meyakini bahwa perusahaan akan mencapai keunggulan apabila perusahaan tersebut memiliki sumber daya yang unggul.

Adanya sumber daya fisik berupa pabrik, teknologi, peralatan, lokasi geografis, sumber daya manusia yang berpengalaman, pengetahuan pegawai, dan sumber daya organisasional berupa struktur organisasi dan hubungan sosial antar lingkungan eksternal dapat dijadikan suatu keunggulan kompetitif bagi suatu perusahaan. *Resources Based Theory* sangat tepat untuk menjelaskan penelitian tentang Intellectual Capital, terutama dalam konteks yang berhubungan terhadap kinerja *Intellectual Capital* dan nilai perusahaan. *Resource based theory* merupakan suatu pemikiran yang berkembang dalam teori manajemen strategik dan keunggulan kompetitif perusahaan yang meyakini bahwa perusahaan akan mencapai keunggulan apabila memiliki sumber daya yang unggul (Solikhah, 2010).

Intellectual capital

Klein dan Prusak (1994) mendefinisikan *Intellectual Capital* sebagai "pengetahuan berguna yang dikemas". *Intellectual Capital* mewujudkan pengetahuan, pengetahuan, gagasan dan inovasi (Sullivan, 2000). Ada konsensus yang kuat di antara para peneliti *Intellectual Capital* bahwa *Intellectual Capital* jatuh ke dalam modal manusia, modal struktural dan modal relasional terlepas dari kenyataan bahwa mereka tidak sepakat secara umum mengenai definisi IC tertentu (Bontis, 1998; Edvinsson & Malone, 1997; Edvinsson, Roos, Roos, & Dragonetti, 1997; Edvinsson & Sullivan, 1996; Lynn, 1998; Stewart & Ruckdeschel, 1998). *Intellectual Capital* dianggap sebagai kompetensi organisasi (Reich, 2010).

Menurut Teece (1998), bertukar dan menciptakan pengetahuan seharusnya tidak menjadi satu-satunya faktor yang ditekankan, namun stres juga harus mencakup penyebaran pengetahuan dan penggunaan. Kendati demikian, kompetensi sebuah organisasi tidak hanya bersifat internal, tapi juga lingkungan. Dalam banyak kasus, jaringan organisasi di mana perusahaan merupakan bagian darinya akan menghasilkan pengetahuan. Artinya, interaksi antara dan kerjasama organisasi dapat menimbulkan dan merangsang inovasi.

Dari literatur yang ada, untuk melengkapi elemen keempat yang diberi label sebagai modal sosial dengan dimensi umum tersebut. Modal sosial adalah jumlah pengetahuan aktual dan potensial yang tertanam dalam jaringan saling kenalan dan pengakuan di antara karyawan (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Subramaniam & Youndt, 2005). Jaringan sosial berkembang dari waktu ke waktu melalui interaksi informal dan memberikan dasar untuk kepercayaan dan kerjasama dalam sebuah organisasi (Granovetter, 1985). Modal manusia mengacu pada pengetahuan, kemampuan dan pengalaman khusus, dan inovasi sumber daya manusia. Modal struktural mencakup modal inovasi (aset intelektual seperti hak paten) dan modal proses (prosedur dan proses organisasi). Akhirnya, *Relational Capital* mewakili pengetahuan tentang hubungan pasar, hubungan pelanggan dan pemasok, dan jaringan pemerintah atau industri. Oleh karena itu, *Intellectual Capital* terutama mengandung faktor-faktor seperti pengetahuan dan pengalaman, keterampilan dan pengetahuan profesional, hubungan yang kuat, dan kemampuan teknologi, yang bila dipekerjakan akan menghasilkan keunggulan kompetitif bagi suatu entitas (CIMA, 2001).

Pandangan multidimensi *Intellectual capital*

Modal intelektual mencakup informasi, kekayaan intelektual, materi intelektual, pengetahuan, teknik inti, hubungan pelanggan, pengetahuan teknis, teknologi perusahaan, dan kemampuan profesional yang dapat membawa kekayaan ke sebuah organisasi, dan karenanya membuatnya lebih kompetitif dalam pasar (Stewart, 1997).

Intellectual capital terdiri dari berbagai jenis aset berbasis pengetahuan. Klasifikasi tiga dimensi dari modal intelektual, yaitu, organisasi, dan berpusat pada hubungan, ditemukan sebagai standar yang muncul dan dasar mengenai bagaimana mengembangkan model pengukuran (Inkinen, 2015). Modal berpusat pada manusia mewujudkan kebijaksanaan, pendidikan, kemampuan, dan fitur yang dikumpulkan milik individu dalam sebuah organisasi (Bontis, 1998; Dzinkowski, 2000; Edvinsson and Malone, 1997). Modal yang berpusat pada organisasi (misalnya, organisasi dan struktural) mencakup pengetahuan yang tertanam dalam sistem teknologi informasi dan hasil dan produk konversi

pengetahuan, yaitu dokumen, database, uraian proses, rencana, kekayaan intelektual perusahaan, dan semua gudang pengetahuan non-manusia dalam suatu entitas (Edvinsson dan Malone, 1997; Bontis, 1998).

Terakhir, modal yang berpusat pada hubungan (misalnya, relasional dan pelanggan) mengandung nilai dan pengetahuan yang timbul dari jaringan perusahaan dengan pihak luar yang terdiri dari pelanggan, pemasok, distributor, pesaing, dan semua pihak terkait lainnya (Dzinkowski, 2000; Roos *et al.* 1997). tiga komponen umum *Intellectual capital* (Modal Manusia, Modal Struktural, dan Modal Relasional) dilengkapi oleh dimensi keempat yaitu Modal Sosial untuk menangani *Intellectual capital* dari pandangan multidimensional. Subbagian berikut menjelaskan variabel keempat komponen *Intellectual capital*.

Human Capital (Modal Manusia)

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

Faktor-faktor seperti pengetahuan, kompetensi, pengalaman, dan nilai individu, yang diklasifikasikan berdasarkan modal manusia, tidak dapat selalu berada dalam organisasi. Seperti yang Ulrich (1998) catat, elemen seperti kompetensi dan komitmen individu dapat mempengaruhi dan menentukan hasil memuaskan lainnya seperti loyalitas pelanggan, produktivitas dan kinerja kerja.

Menurut Bontis dan Fitz-Enz (2002), ada hubungan yang proporsional antara komitmen dan kinerja organisasi. Mereka mengamati bahwa, sentimen individu secara umum yang dipandang sebagai fungsi kepuasan, komitmen dan motivasi karyawan dalam suatu perusahaan secara signifikan dapat mempengaruhi penciptaan dan pengembangan pengetahuan, retensi tenaga terampil dan akhirnya, kinerja organisasi.

Oleh karena itu, organisasi diharapkan melakukan setiap usaha untuk mempekerjakan tenaga kerja yang cakap dan terampil, memiliki intelektualitas superior dan mengembangkan pengetahuan mereka terhadap inovasi dan produktivitas melalui integrasi modal intelektual menjadi nilai pelanggan melalui kolaborasi (Chauhan & Bontis, 2004).

Structural Capital (Modal Struktural)

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

Modal struktural dipandang sebagai pengetahuan yang dikembangkan melalui sebuah organisasi, dan tidak dapat dipisahkan dari perusahaan. Ini dapat melibatkan struktur organisasi, prosedur, rutinitas, sistem, perangkat keras, database, dan budaya organisasi. Unsur-unsur lain ada, seperti penemuan, proses, hak cipta, paten, teknologi, dan sistem, yang dapat digolongkan di bawah modal struktural. Meskipun modal struktural mampu meningkatkan kemampuan karyawan, namun harus mempertimbangkan fitur terpisah dari personil pada tingkat individu.

Menurut Stewart (2000), modal struktural dapat membangun sebuah platform yang memungkinkan karyawan untuk melangkah maju menuju inovasi terus menerus dalam sebuah organisasi. Dia juga berpendapat bahwa, modal struktural yang tepat akan menciptakan lingkungan yang mendukung untuk penyebaran informasi yang cepat, pengembangan pengetahuan kolektif, lead time yang dipersingkat dan individu yang lebih kreatif.

Relational Capital (Modal Relasional)

Modal relasional terdiri dari segala macam keterkaitan dengan pihak atau mitra luar, seperti pelanggan, pemasok, pesaing, asosiasi industri, dan pemangku kepentingan lainnya yang dapat mempengaruhi bisnis entitas. Bontis (1999) menekankan pentingnya arus pengetahuan apapun yang berasal dari sumber eksterior ke dalam dan sebaliknya. Jadi, dia mengembangkan konstruksi yang diberi label sebagai modal klien yang merangkul semua jenis keterkaitan eksterior seperti pemasok, asosiasi bisnis dan usaha patungan.

Menurut Joshi *et al.* (2010), perusahaan mampu menuai keuntungan lebih kapan pun mereka menghemat persediaan sumber daya relasional, seperti loyalitas pelanggan, kepuasan pelanggan, citra merek yang kuat, niat baik, kekuatan untuk bernegosiasi, aliansi strategis, koalisi. Sangat penting bahwa tidak hanya organisasi yang seharusnya melakukan upaya terpadu untuk menciptakan modal relasional; mereka harus membantu untuk mengabadikan mereka.

Social Capital (Modal Sosial)

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

Menurut Stewart (1997), beberapa jenis pengetahuan diam-diam menyebar hanya dalam kasus dimana individu bertemu, berbicara, dan berinteraksi. Oleh karena itu, perusahaan harus membentuk kegiatan sosial untuk mempromosikan pembelajaran, di mana pengetahuan diam-diam orang dibicarakan dan disebarluaskan untuk pemanfaatan yang lebih efektif di masa depan (Chin, 2000).

Modal manusia menangkap pengetahuan, keterampilan dan pengalaman profesional, dan kreativitas karyawan sementara modal struktural mewakili mekanisme dan struktur organisasi yang mendukung karyawan dalam mencari kinerja intelektual yang optimal, yang terdiri dari inovasi (aset intelektual seperti hak paten) dan modal proses (prosedur dan proses organisasi). Relasional *intellectual capital* berhubungan dengan pengetahuan tentang saluran pasar, hubungan pelanggan dan pemasok, dan jaringan pemerintah atau industri.

Secara keseluruhan, dapat dikatakan bahwa *Intellectual Capital* adalah indikasi kepemilikan pengetahuan dan pengalaman, pengetahuan dan keterampilan profesional, hubungan baik, dan kapasitas teknologi pemanfaatannya hampir selalu menghasilkan keunggulan kompetitif bagi pengguna (CIMA, 2001).

Budaya organisasi

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

Barney (1986, p.657) mengacu pada "satu set kompleks nilai-nilai, keyakinan, asumsi, dan simbol-simbol yang menentukan cara di mana sebuah perusahaan melakukan kegiatan bisnis", sementara Haggitt (1975, p.238) berbicara tentang "pola perilaku yang membentuk ide-ide dan gambaran dapat ditransfer dari satu generasi ke generasi lain, atau dari satu kelompok ke kelompok lain".

Secara umum, budaya berkaitan dengan gagasan tentang kepercayaan, nilai, asumsi, dan makna bersama yang sama (Green, 1988; Schein, 2006). Penelitian ini berusaha untuk menangkap struktur nilai yang mendasari yang menghasilkan makna dalam pengaturan organisasi. Menurut Uttal (1983), budaya dioperasionalkan sebagai nilai bersama (apa yang penting) yang berinteraksi dengan struktur organisasi dan sistem kontrol untuk menciptakan norma perilaku (cara kita melakukan sesuatu di sekitar sini). Model nilai bersaing telah dikembangkan oleh Quinn dan Rohrbaugh (1983).

Dua set nilai bersaing di sepanjang dua sumbu merupakan model nilai bersaing: (i) dilema kontrol / fleksibilitas yang mewujudkan preferensi sehubungan dengan struktur, stabilitas, dan

perubahan, dan (ii) dilema orang / organisasi yang menandakan perbedaan dalam organisasi fokus. Empat kuadran yang mewakili empat jenis budaya berbeda (yaitu budaya yang rasional, hierarkis, perkembangan, dan kelompok) muncul dari dua sumbu (Quinn, 1988; Quinn & Kimberly, 1984).

Keragaman pengukuran kinerja

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

Organisasi menekankan pada pendekatan pengukuran kinerja kontemporer, yang mencakup keragaman ukuran yang lebih besar (misalnya, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, dan keuangan) dalam sistem pengukuran kinerja mereka, terlepas dari sumber daya tak berwujud yang diandalkan perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996). Kenyataannya, sistem pengukuran kinerja harus dilengkapi dengan indikator multidimensi dan keragaman ukuran yang lebih besar untuk tujuan mengelola secara efektif faktor-faktor keberhasilan kritis sebuah organisasi (Lind, 2010).

Dalam penelitian ini, keragaman pengukuran mencakup empat dimensi *Balanced Scorecard*, yaitu; keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif inovasi dan pembelajaran (Kaplan dan Norton, 1992; Hoque and James, 2000; Henri, 2006). Ini terjadi di samping dimensi baru, yang diberi label perspektif sosial dan lingkungan (Adams *et al.*, 2014).

Keragaman pengukuran yang mencakup dimensi sosial dan lingkungan juga sejalan dengan konsep keberlanjutan dimana organisasi perlu menempatkan perhatian lebih besar pada masalah sosial dan lingkungan. Dari perspektif *Intellectual Capital*, perusahaan harus melampaui fase eko-efisiensi keberlanjutan perusahaan dengan memobilisasi *Intellectual Capital* mereka menuju perusahaan yang lebih berkelanjutan secara ekologis dan berkeadilan secara sosial (Wasiluk, 2013).

Kinerja organisasi

Organisasi terus-menerus berusaha untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja organisasi adalah tema yang berulang dalam manajemen dan sastra pemasaran dan telah menjadi subjek penyelidikan empiris ekstensif. Avariety makna telah dikaitkan dengan konsep kinerja (Appiah-Adu dan Ranchhod, 1998), dan ada sedikit konsensus tentang bagaimana organisasi Kinerja didefinisikan (Ford dan Schellenberg, 1982).

Mengukur kinerja organisasi apapun adalah tugas yang sulit. Secara tradisional, untuk evaluasi kinerja, adalah lebih baik untuk menggunakan pengukuran obyektif (Kim, 2005). Namun, ketika ini tidak tersedia, penggunaan pengukuran subjektif juga sah. Memang, beberapa penulis lebih suka menggunakan ukuran kinerja subjektif karena Sifat multidimensi konstruk (Venkatraman dan Ramanujam, 1987).

Berbagai aspek konsep kinerja organisasi secara khusus, penting untuk diuraikan secara singkat pada awal bagian ini bagaimana kinerja organisasi akan dijelaskan oleh *Intellectual Capital* melalui sistem pengukuran kinerja sebagai fokus utama dalam penelitian saat ini. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, *Intellectual Capital* mendorong penciptaan nilai yang pada gilirannya menghasilkan kinerja yang unggul dalam ekonomi berbasis pengetahuan terkini (Marr *et al.*, 2003). Artinya, premis utama pandangan berbasis sumber daya mengasumsikan bahwa penggunaan sumber daya strategis membantu perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka (Barney, 1991).

Ini memberitahukan bahwa beberapa keuntungan berasal dari *Intellectual Capital* dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara tidak langsung melalui penekanan pada penggunaan *Performance Measurement System*. Seperti Kaplan & Norton (2001b) menegaskan, aset tidak berwujud jarang memiliki efek langsung dan langsung terhadap kinerja, namun biasanya mempengaruhi hasil organisasi melalui rantai hubungan sebab dan akibat yang melibatkan dua atau tiga tahap menengah.

Pengembangan Hipotesis

Budaya Organisasi dan Intellectual Capital

Penelitian yang dilakukan (Bratianu *et al.*, 2011), meyakinkan dalam menekankan pentingnya budaya perusahaan dalam mencapai keunggulan. Ketika menyimpulkan dalam penelitian tentang perusahaan yang dijalankan dengan baik perusahaan unggulan ditandai oleh budaya yang sangat kuat sehingga bisa membentuk norma dan nilai yang baik. Budaya organisasi yang kuat adalah sistem nilai inti, tradisi, simbol, ritual dan peraturan informal yang menjelaskan bagaimana seseorang harus selalu bersikap. Perusahaan yang telah mengembangkan kepribadian karyawan dengan membentuk nilai.

Semua karyawan ini terintegrasi dalam perusahaan yang menghasilkan *Intellectual Capital* yang terdiri dari: pengetahuan organisasi, kecerdasan organisasi dan budaya organisasi. Proses integrasi bisa dilakukan oleh beberapa bidang yang kuat, disebut integrator. Integrator didasari pada dua karakteristik utama: interdependensi dan sinergi. Konsep baru diperkenalkan dalam studi ini membantu memahami proses pembangkitan *Intellectual Capital*, dan bagaimana cara melanjutkan demi meningkatkan efek sinergi pada hasil perusahaan.

Dengan demikian, bidang manajemen pengetahuan perlu memperhatikan pembelajaran organisasional dan *Intellectual Capital* dengan proses yang memungkinkan budaya tersebut untuk dikembangkan. Misalnya, jenis budaya dominan yang mendukung atau fleksibel dapat memainkan peran besar dalam mendorong *Intellectual Capital* (Bontis *et al.*, 2000). Dari uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

H₁. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Intellectual Capital*

Intellectual Capital dan Keragaman Pengukuran Kinerja

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

Dalam konteks minat kontemporer dalam akuntansi untuk modal intelektual dan penekanan akademis yang lebih besar pada pelaporan eksternal. Studi kasus ini terkait dengan pengukuran kinerja, pengendalian dan pengambilan keputusan strategis dimana karakteristik Intellectual Capital tinggi ditampilkan.

Menurut (Widener, 2006) Sumber daya Intellectual Capital menjadi semakin penting bagi perusahaan sebagai pendorong keunggulan kompetitif dan strategi tingkat perusahaan (Lev, 2001). Sumber daya ini sering gambarkan sebagai manusia (misalnya, pengetahuan) dan modal struktural (misalnya, Paten) yang mungkin tidak dapat ditangkap dalam sistem akuntansi perusahaan.

Sumber daya intelektual, lebih kuat dikaitkan dengan penggunaan tindakan non-tradisional daripada dengan tindakan tradisional, sementara ada bukti campuran bahwa kepentingan yang ditempatkan pada sumber daya fisik lebih terkait dengan tradisional dibandingkan dengan tindakan non-tradisional. Ketiga, penelitian ini memberikan bukti bahwa pentingnya penerapan ukuran kinerja karena ukuran kinerja menengahi hubungan antara pentingnya sumber daya strategis dan kinerja perusahaan. Dari uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

H₂: *Intellectual Capital* berpengaruh positif terhadap Keragaman Pengukuran Kinerja

Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi

Menurut Flamholtz (2001), pengakuan umum bahwa budaya mempengaruhi kinerja didasarkan pada gagasan bahwa budaya mempengaruhi pencapaian tujuan. Secara khusus, budaya dipandang sebagai kritis daerah pengembangan organisasi atau sebuah blok bangunan strategis untuk sukses organisasi (Flamholtz, 2001). Rashid *et al.* (2003), yang meneliti hubungan antara jenis budaya perusahaan (konsensual, kewirausahaan, birokrasi dan kompetitif) dan kinerja, menemukan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam mempromosikan kinerja keuangan.

Penelitian (Hogan, 2014), ekonomi jasa abad ke-21, perusahaan bersaing dalam produk dan proses layanan mereka, solusi, strategi, dan pemberian layanan. Di perusahaan jasa profesional pada khususnya, budaya inovasi merupakan pendahulu penting bagi jenis perilaku inovatif yang dapat menopang organisasi dan mendorong pembaruan organisasional. Organisasi adalah konstruksi sosial

dan fisik dan oleh karena itu pemahaman tentang budaya organisasi dapat membantu terbentuk proses inovasi dan kinerja perusahaan.

Dengan membangun kerangka kerja ini, penelitian ini menetapkan model empiris untuk bagaimana lapisan budaya organisasi yang berbeda dapat mendukung jenis perilaku inovatif yang sangat penting bagi kinerja perusahaan. hipotesis berikut disajikan:

H3. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi

Keragaman Pengukuran Kinerja dan Kinerja Organisasi

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

Demikian juga, Wier (2003) memilih dua kelompok perusahaan yang salah satunya menggunakan ukuran kinerja non finansial dalam rencana manajerial dan yang lainnya hanya menggunakan ukuran finansial. Hasil dari pengamatan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara penggunaan tindakan non-keuangan dan pengembalian berbasis pasar saat ini dan pengembalian berbasis akuntansi di masa depan.

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

Beragam ukuran kinerja dan pendekatan keuangan dan non-keuangan terpadu juga. Meskipun masuk akal adanya hubungan serupa di antara organisasi, ada beberapa bukti empiris yang ditemukan terkait dengan asosiasi ini. Oleh karena itu, hipotesis berikut disarankan:

H4. Keragaman Pengukuran Kinerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi

Intellectual Capital Dan Kinerja Organisasi

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

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

Intellectual Capital memiliki kemampuan organisasi untuk belajar dari dirinya sendiri (Robinson dan Kleiner, 1996). Agar modal manusia memainkan peran penting dalam kinerja organisasi, perlu berinvestasi dalam pendidikan dan pelatihan atau memanfaatkan pasar tenaga kerja eksternal (Youndt *et al.*, 2004).

Modal manusia yang dikembangkan dengan baik memungkinkan sisa modal untuk dieksploitasi dengan lebih baik dan dengan demikian mempotensiasi kinerja organisasi, membuat keputusan yang lebih baik, menetapkan proses dan prosedur administratif yang lebih baik, memaksimalkan penggunaan teknologi informasi dan membuka kemungkinan untuk berinvestasi lebih banyak dalam penelitian dan pengembangan, dalam paten dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan, pemasok dan lingkungan. Galabova dan McKie (2013) dengan demikian menganggap pentingnya *Intellectual Capital* pada daya saing dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, hipotesis berikut disarankan:

H5. Intellectual Capital berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi

Efek Mediasi Keragaman Pengukuran Kinerja terhadap hubungan Intellectual Capital dan Kinerja Organisasi

Wang dan Chang (2005) berpendapat bahwa *Intellectual Capital* adalah faktor kunci yang mendorong dan menciptakan nilai perusahaan. Dengan demikian, penciptaan dan akumulasi modal intelektual harus tercermin dalam kinerja sebuah organisasi. Dari lensa teoritis, advokat menunjukkan bahwa *Intellectual Capital* adalah *value driver* yang mengarah pada profitabilitas yang lebih tinggi (Bismuth dan Tojo, 2008) dan organisasi tersebut.

Sejumlah penelitian telah mengidentifikasi dampak positif dari *Intellectual Capital* terhadap kinerja organisasi (Perrin, 2000; Chen *et al.*, 2005; Wang and Chang, 2005; Youndt and Snell, 2004; Riahi-Belkaoui, 2003) dan nilai pasar perusahaan (Bismuth dan Tojo, 2008; Chen *et al.*, 2005; Choi *et al.*, 2000). Perrin (2000) mengamati bahwa modal manusia, modal struktural dan dimensi modal relasional dikaitkan secara signifikan dengan kinerja bisnis.

Sejumlah studi terkait memberikan dukungan pada peran mediasi dari keragaman pengukuran kinerja (misalnya, Chong dan Chong, 1997; Mia dan Clarke, 1999; Baines dan Langfield-Smith (2003); Hammad *et al.*, 2010; Mia, 1993, Widener, 2006; Joiner *et al.*, 2009). Sebagai ilustrasi, Mia dan Clarke (1999) menemukan efek mediasi informasi akuntansi manajemen antara asosiasi persaingan pasar dan kinerja unit bisnis. Ini menyiratkan bahwa persaingan pasar mampu mempengaruhi kinerja melalui sistem akuntansi manajemen.

Peran mediasi sistem pengukuran kinerja dapat dijelaskan dengan konsep "*fit-as-mediation*" seperti yang diusulkan oleh Drazin dan Van de Ven (1985), dan Venkatraman (1989). Mereka berpendapat bahwa atribut pengetahuan menentukan perancangan dan pelaksanaan sistem tertentu, sehingga mendorong pemrosesan informasi (Galbraith, 1973; Thompson, 2011). Dari sudut pandang ini, diasumsikan bahwa pengetahuan tidak diukur, mungkin tidak berharga kecuali jika ditangkap, diukur, dan dikelola secara efektif melalui penerapan sistem pengukuran kinerja (Kaplan dan Norton, 1996; Widener, 2006). Berdasarkan premis ini, berikut ini hipotesis diajukan sebagai berikut :

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

METODA PENELITIAN

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

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

Analisis data yang dilakukan terhadap penelitian ini bersumber dari jawaban responden terhadap pernyataan tentang ukuran-ukuran variabel. Setiap pernyataan diberikan alternatif jawaban dan skor yaitu sangat tidak setuju (STS) diberi skor 1 sampai dengan sangat setuju (SS) yang diberi skor 5.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Statistic deskriptif

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

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap pertanyaan yang berhubungan dengan variabel penelitian yang digunakan. Analisis deskriptif dihitung berdasarkan persentase jawaban responden terhadap pertanyaan penelitian dengan menggunakan nilai rata-rata (mean) dari setiap indikator yang diajukan untuk menggambarkan persepsi seluruh responden.

Tabel 2
Statistik Deskriptif

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

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Pengujian validitas data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan software smart PLS dengan Outer Model yaitu Convergent validity yang dilihat dengan nilai average variance extracted (AVE) masing-masing konstruk dimana nilainya harus lebih besar dari 0,5 (Chin dalam Ghazali, 2012). Cara lain yaitu dengan membandingkan nilai square root of average variance extracted (\sqrt{AVE}) setiap konstruk (variabel laten) dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik atau masing-masing indikator pernyataan adalah valid (Ghozali, 2012). Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa semua konstruk memiliki nilai AVE diatas 0,50 sehingga semua konstruk sudah memenuhi kriteria validitas

Uji Realibilitas

Uji realibilitas dimaksudkan untuk mengukur internal consistency suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan menghasilkan jawaban yang sama dari waktu ke waktu (konsisten atau stabil dari waktu ke waktu). Suatu data dikatakan reliabel jika composite reliability lebih besar dari 0,7 (Ghozali, 2012).

Berdasarkan hasil pengujian dengan *SmartPLS* dapat dipahami bahwa setiap konstruk atau variabel laten tersebut memiliki nilai *composite reliability* diatas 0,7 yang menandakan bahwa *internal consistency* dari antar variabel memiliki reliabilitas yang baik.

Pengujian Hipotesis

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

Tabel 3
Result For Inner Weights

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

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

Tabel 4

R-square

R-square

BO	
IC	0,367
KPK	0,497
KO	0,624

Tabel diatas menunjukkan bahwa semakin besar variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan struktural.

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

Berdasarkan data yang telah diolah, hasil perhitungan menunjukkan bahwa hipotesis pertama memiliki hubungan positif antara variable Budaya Organisasi (BO) dengan *Intellectual Capital* (IC), yang ditunjukkan dengan nilai original sampel sebesar 0,607 dengan nilai t-statistik sebesar 8,769. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *intellectual capital* dengan demikian hipotesis 1 (H1) diterima.

Dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi *Intellectual Capital* yang didalamnya berisi tentang *human* dan *social* karena budaya mempengaruhi nilai-nilai norma perilaku dan beradaptasi dengan budaya perusahaan yang seiring waktu akan mengalami perubahan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Bratianu *et al.*, 2011) yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh secara positif terhadap *Intellectual Capital*. Jenis budaya yang dominan akan mendukung peran besar dalam mendorong *Intellectual Capital*. Memahami pentingnya budaya perusahaan berkontribusi lebih dulu dalam mengembangkan budaya yang kuat. Sebagai integrator, budaya organisasi berkontribusi terutama dalam membangun modal intelektual dengan potensi inovasi yang besar. Selain itu, dapat memainkan peran penting dalam manajemen strategis dan perubahan, dan dalam menyusun perilaku organisasi yang sukses.

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

Berdasarkan data yang telah diolah, hasil perhitungan menunjukkan bahwa hipotesis pertama memiliki hubungan positif antara variable *Intellectual Capital* (IC) dengan Keragaman Pengukuran Kinerja (KPK), yang ditunjukkan dengan nilai original sampel sebesar 0,705 dengan nilai t-statistik sebesar 14,969. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa *intellectual capital* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap keragaman pengukuran kinerja dengan demikian hipotesis 2 (H2) diterima.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa IC berpengaruh positif terhadap KPK. Tingkat *Intellectual Capital* yang kuat terhadap keragaman pengukuran kinerja akan mengembangkan sistem akuntansi dan kontrol manajemen yang mendukung usaha perusahaan tersebut.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Tayles *et al.*, 2007) yang menunjukkan bahwa *Intellectual Capital* berpengaruh secara positif terhadap Keragaman Pengukuran kinerja. Sumber daya *Intellectual Capital* menjadi semakin penting bagi perusahaan sebagai pendorong keunggulan kompetitif dan strategi tingkat perusahaan.

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

Berdasarkan data yang telah diolah, hasil perhitungan menunjukkan bahwa hipotesis pertama memiliki hubungan positif antara variable Budaya Organisasi (IC) dengan Kinerja Organisasi (KO), yang ditunjukkan dengan nilai original sampel sebesar 0,477 dengan nilai t-statistik sebesar 3,931. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa *intellectual capital* memiliki hubungan

yang positif dan signifikan terhadap keragaman pengukuran kinerja dengan demikian hipotesis 3 (H3) diterima.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa BO berpengaruh positif terhadap KO. Semakin tinggi budaya organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi perusahaan dikarenakan budaya organisasi membentuk karakteristik karyawan seperti inovasi, kepedulian, orientasi hasil, dan orientasi tim.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Flamholtz (2001), bahwa budaya mempengaruhi kinerja didasarkan pada gagasan bahwa budaya mempengaruhi pencapaian tujuan. Secara khusus, dampak budaya organisasi secara signifikan pada organisasi, karyawan perilaku dan motivasi pada kinerja organisasi. Budaya organisasi menjadi suatu pedoman perilaku bagi anggotanya yang secara tidak sadar diterapkan dalam menjalankan kegiatannya. Perusahaan dengan budaya kuat juga akan menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek sosialisasi mereka untuk membina komitmen karyawan.

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

Berdasarkan data yang telah diolah, hasil perhitungan menunjukkan bahwa hipotesis pertama memiliki hubungan positif antara variable Keragaman Pengukuran Kinerja (KPK) dengan Kinerja Organisasi (KO), yang ditunjukkan dengan nilai original sampel sebesar 0,426 dengan nilai t-statistik sebesar 3,077. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa *intellectual capital* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap keragaman pengukuran kinerja dengan demikian hipotesis 4 (H4) diterima.

Hipotesis 4 menyatakan bahwa KPK berpengaruh positif terhadap KO. Dengan tingginya tingkat keragaman pengukuran kinerja yang mengukur semua perspektif keuangan, bisnis internal, pelanggan, inovasi, sosial dan lingkungan akan meningkatkan kinerja organisasi suatu perusahaan dan bisa memberikan informasi untuk strategi yang akan dilakukan oleh perusahaan yang akan datang.

Sejalan dengan hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ruzita Jusoh, Ibrahim, dan Zainuddin (2008) . Analisis perspektif keuangan berkaitan dengan pengukuran kinerja keuangan sehingga dengan menganalisis perspektif keuangan, maka diharapkan dapat mengetahui cara memperbaiki kinerja operasional perusahaan yang pada akhirnya meningkatkan laba perusahaan. Analisis perspektif pelanggan dimaksudkan untuk mengukur keinginan pelanggan tidak beralih ke pihak pesaing. Pengukuran kinerja proses bisnis internal bertujuan untuk mengukur pelayanan yang diberikan oleh perusahaan agar pelanggan merasa puas dengan produk yang dibuat oleh perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk dalam menjaga *intangible asset* organisasi.

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

Berdasarkan data yang telah diolah, hasil perhitungan pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa hipotesis pertama memiliki hubungan positif antara variable *Intellectual Capital* (IC) dengan Kinerja Organisasi (KO), yang ditunjukkan dengan nilai original sampel sebesar -0,060 dengan nilai t-statistik sebesar 0,541. Nilai tersebut lebih kecil dari t tabel (1,960). Hasil ini berarti bahwa *intellectual capital* memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi dengan demikian hipotesis 5 (H5) ditolak.

Hipotesis 5 menyatakan bahwa IC berpengaruh negatif terhadap KO. Banyak para pemimpin organisasi kurang menyadari bahwa keuntungan yang diperoleh organisasi sebenarnya berasal dari modal intelektual, hal ini disebabkan aktivitas perusahaan lebih dilihat dari perspektif bisnis semata. *Intellectual Capital* bisa berperan maksimal dengan dibantu alat ukur kriteria keberhasilan perusahaan agar terlihat hasil yang dapat meningkatkan kinerja organisasi perusahaan.

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

Hasil pengujian pengaruh IC terhadap KPK pada persamaan pertama menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,705. Nilai *t-statistic* diperoleh sebesar 14,969 nilai tersebut lebih besar dari *t-tabel* yaitu 1,96. Hasil ini berarti IC berpengaruh positif terhadap KPK.

Pada persamaan kedua, hasil pengujian pengaruh penggunaan KPK terhadap KO menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,426. Nilai *t-statistic* diperoleh sebesar 3,077 nilai tersebut lebih besar dari *t-tabel* yaitu 1,96. Hasil ini berarti KPK berpengaruh positif terhadap KO.

Pengujian terhadap pengaruh mediasi antara variabel *intervening* dengan variabel dependen dilakukan dengan perhitungan rumus Uji Sobel. Hasil dari kedua pengujian diringkas yaitu *Original sample* IC→KPK (*a*) = 0,705, *Standard deviation* IC→KPK (*Sa*) 0,047, *Original sample* KPK→KO (*b*) = 0,426, *Standard deviation* KP→KO (*Sb*) = 0,138.

Besarnya *standard error* tidak langsung IC→KO merupakan perkalian dari pengaruh IC→KPK dengan KPK→KO, sehingga diperoleh hasil sebagai berikut:

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

Dengan demikian nilai uji *t* diperoleh sebagai berikut:

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

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

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

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

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

Nilai *t-statistic* pengaruh tidak langsung dibandingkan dengan nilai *t-statistic* pengaruh langsung jika lebih besar maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi. Pada penelitian ini, nilai *t-statistic* yang diperoleh sebesar 3,023 dari pengaruh tidak langsung lebih besar dari nilai *t-statistic* pengaruh langsung sebesar 0,541 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh variabel IC terhadap KO melalui KPK berpengaruh secara positif dan signifikan. Dengan demikian H6 diterima.

Hipotesis ini dibangun berdasarkan teori *Resource-based theory*. *Resource-based theory* berasumsi bahwa bahwa perusahaan akan mencapai keunggulan apabila memiliki sumber daya yang unggul. Menurut pandangan *Resource-Based Theory* perusahaan akan unggul dalam persaingan usaha dan mendapatkan kinerja keuangan yang baik dengan cara memiliki, menguasai dan memanfaatkan aset-aset strategis yang penting aset berwujud dan tidak berwujud.

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

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

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

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

Keterbatasan

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu : Penelitian ini terbatas pada organisasi/ perusahaan manufaktur besar saja. Efek budaya dan *intellectual capital* terhadap kinerja organisasi mungkin tidak sama di semua organisasi. Penelitian ini hanya menggunakan sampel manager keuangan saja. Masih banyak posisi di berbagai sektor seperti manager HRD, manager produksi dll untuk dijadikan sampel penelitian. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh sampel tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis memberikan saran bagi penulis selanjutnya sebagai berikut : Menambah jumlah responden seperti manajer sumber daya manusia, litbang dan lain-lain. Perlunya menerapkan komitmen pada perilaku produktif karyawan dalam perusahaan manufaktur agar menghasilkan kinerja organisasi yang baik. Mengganti objek penelitian dengan perusahaan dengan karakteristik yang berbeda, untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan pengaruh jenis perusahaan dari temuan yang telah dijelaskan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rashid, M.Z., M. Sambasivan & J. Johari (2003). The influence of corporate culture and organizational commitment on performance. *Journal of Management Development*. Vol. 22, No. 8, pp. 708-728.
- Adams, C.A., Muir, S., Hoque, Z., (2014). Measurement of sustainability performance in the public sector. *Sustain. Account. Manag. Policy J*. 5 (1), 46–67.
- Baines, A., Langfield-Smith, K., (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Acc. Organ. Soc.* 28 (7), 675–698.
- Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can It Be A Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*. Vol. 11: pg. 656-665.
- Barney Jay, (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*. Vol 17. No 1.

- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17: 99–120.
- Barney, J.; Wright, M.; and Ketchen Jr., D.J. (2001). "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991." *Journal of Management* 27: 625–641.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of management journal*, 39(2), 464-482.
- Birger Wernerfelt (1984), *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.
- BPS Provinsi Banten, (2017). *Perusahaan produksi industri manufaktur besar dan sedang 2015-2017*.
- Brooking, Annie (1996), *IC: Cone Assets for Rhird Millenium Eterprose*, London England: Thomson Business Press.
- Burney, L.L., Matherly, M., (2007). Examining performance measurement from an integrated perspective. *J. Inf. Syst.* 21 (2), 49–68.
- Bontis, N. (1998), "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, Vol. 36 No. 2, pp. 63-76.
- Bontis, Nick, Dragonetti, Nicola C, Jacobsen, Kristine, & Roos, Göran. (1999). The knowledge toolbox:: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European management journal*, 17(4), 391-402.
- Bontis, Nick. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International journal of management reviews*, 3(1), 41-60.
- Bontis, Nick, & Fitz-Enz, Jac. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223- 247.
- Cabrita, M.D.R. and Bontis, N. (2008), "Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry", *International Journal of Technology Management*, Vol. 43 No. 1, pp. 212-237.
- Cezair, Joan A. (2008). Intellectual Capital Hiding In Plain View. *Journal Of Performance Management*, 21(2), 29-39.
- Chang, C.-C., Hung, S.-W. and Huang, S.-Y. (2013), "Evaluating the operational performance of knowledge-based industries: the perspective of intellectual capital", *Qual Quant*, Vol. 47 No. 3,
- Chauhan, N., & Bontis, N. (2004). Organisational Learning via Groupware: A Path to Discovery or Disaster *International Journal Technology Management*, Vol. 27, No. 6/7, 591-610.
- Charismawati, C. (2011). "Analisis Hubungan Antara Love of Money Dengan Persepsi Etika Mahasiswa Akutansi". Skripsi Akutansi Universitas Diponegoro, Semarang.
- Chen, Ming-Chin, et. al. (2005). An Empirical Investigation of Relationship Between Intellectual Capital and Firm's Market Value and Financial Performance. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 6 No. 2, pp. 159-176. Bradfor.
- Claycomb, Cindy, Dröge, Cornelia, & Germain, Richard. (2001). Applied process knowledge and market performance: the moderating effect of environmental uncertainty. *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 264-278.
- Cleary, P., (2015). An empirical investigation of the impact of management accounting on structural capital and business performance. *J. Intellect. Cap.* 16 (3), 566–586.
- Constantin Bratianu, Ionela Jianu and Simona Vasilache, (2011). Integrators for organizational intellectual capital. Faculty of Business Administration, Academy of Economic of Economic Studies, Bucharest.
- Daniel Andriessen, (2004) "IC valuation and measurement: classifying the state of the art". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 Issue: 2, pp.230-242.
- Davenport, Thomas H, & Prusak, Laurence. (1998). *Working knowledge: Managing what your organization knows*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Donaldson, Lex. (2001). *The contingency theory of organizations*: Sage.
- Dzinkowski, Ramona. (2000). *International Management Accounting Study: The measurement and management of intellectual capital*. *Management Accounting-London-*, 78(2), 32-37.
- Edvinsson and Patrick Sullivan, (1996). Developing of model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, vol. 14, issue 4, 356-364.

- Edvinsson, L. and Malone, M.S. (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Vol. 225, Harper Business, New York, NY.
- Elgazzar, S.H., Tipi, N.S., Hubbard, N.J., Leach, D.Z., (2012). Linking supply chain processes' performance to a company's financial strategic objectives. *Eur. J. Oper. Res.* 223 (1), 276–289.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4): 803-813.
- Ford, J.D dan D.A. Schellenberg (1982). Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance. *Academy of Management Review*. 7(1): 49-58.
- Fukuyama, Francis. (1995). *Trust : The Social Virtue and The Creation of Prosperity*, New York Free Press.
- Galabova, L. and McKie, L. (2013), “ ‘The five fingers of my hand’: human capital and well-being in SMEs”, *Personnel Review*, Vol. 42 No. 6, pp. 662-683
- Ghozali, Imam. (2008). *Structural Equation Modeling : Metode alternatif Dengan Partial Least Square*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Granovetter, Mark, (1985). Economic action and sosial stucture: The structure of embeddeness. *American journal sociology*. Vol.19. number 3.
- Grindley, Peter C; Teece, David J, (1997). Managing intellectual capital: Licensing and cross-licensing in semiconductors and electronics. *California Management Review*; Winter 1997; 39, 2; *Abi/Inform Global* pg. 8.
- Haggett, P. (1975). *Geography: A Modern Synthesis*. Edisi kedua. New York: Harper & Row Publishers.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1996). *Multivariate data analysis with readings*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hammad, S.A., Jusoh, R., Oon, E.Y.N., (2010). Management accounting system for hospitals: a research framework. *Ind. Manag. Data Syst.* 110 (5), 762–784.
- Hayes, David C. (1977). The contingency theory of managerial accounting. *Accounting Review*, 22-39.
- Hayes, R, Pisano, G, Upton, D, & Wheelwright, S. *Operations, Strategy, and Technology: Pursuing the Competitive Edge*, (2005): Wiley: Hoboken, NJ.
- Henri, Jean-François. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, organizations and society*, 31(1), 77-103.
- Herremans, I. dan Isaac. (2007). “Relationships Among Intellectual Capital, Uncertain Knowledge, and Culture”, *Global Journal of Business Research*, Vol. 1 No. 1.n.p.
- Holgado, M.A.T dan Canizares, S.S. (2005). “Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual”, *Intangible Capital* , Vol. 2 No. 11, pp. 164-180.
- Hoque, Zahirul. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review*, 13(4), 485-502.
- Hoque, Zahirul, & Adams, Carol Alison. (2008). *Measuring Public Sector Performance: A study of government departments in Australia*.
- Huang, Cheng Jen, & Liu, Chun Ju. (2005). Exploration for the relationship between innovation, IT and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 237-252.
- Hudson, (1993). Infomational versus price-pressure effect: evidence from secondary offerings. *The journal of financial research*. Vol. 16. Issue 3.
- Indriantoro, nurdan Supomo, bambang (1999). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Inkinen, H.T., (2015). Review of empirical research on intellectual capital and firm performance. *J. Intellect. Cap.* 16 (3).
- Joiner, T.A., Sarah Yang Spencer, X., Salmon, S., (2009). The effectiveness of flexible manufacturing strategies: the mediating role of performance measurement systems. *Int. J. Product. Perform. Manag.* 58 (2), 119–135.
- Josep Stewart, (2000). *Public policy: An evolution ary approach*, Belmont: Wadsworth.

- Jose Carlos Pinho, Ana Paula Rodrigues and Sally Dibb, (2013). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance The case of non-profit organisations. *Journal of Management Development* Vol. 33 No. 4, 2014 pp. 374-39.
- Joshi, R., Sun, L., Mann, R. (2010). Dissecting the functional specificities of two Hox proteins. *Genes Dev.* 24(14): 1533--1545.
- J. Supranto, (2000), *Statistik (Teori dan Aplikasi)*, Edisi Keenam, Jakarta, Erlangga.
- Kaplan, Robert, & Norton, David P. (1996). *The balanced scorecard*: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S, & Norton, David P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. MA: Harvard Business School Press, Boston.
- Kartika Sari. (2014). Analisis Pengaruh CAR, LDR dan NIM Terhadap ROA. *Benefit Jurnal Manajemen dan Bisnis*. (Volume 18, Nomor 1, Juni 2014, hlm. 5 – 13).
- Klein, David A, & Prusak, Laurence. (1994). *Characterizing intellectual capital*. Center for Business Innovation. New York: Ernst & Young LLP Working Paper.
- Kaveh Asiaei, Ruzita Jusoh, (2015) "A multidimensional view of intellectual capital: the impact on organizational performance", *Management Decision* , Vol. 53 Issue: 3, pp.668-697.
- Kaveh Asiaei, Ruzita Jusoh, (2017). Using a robust performance measurement system to illuminate intellectual capital. *International Journal of Accounting Information Systems*, 26, 1-19.
- Kianto, A, Ritala, P., Spender, J.C., Vanhala, M., (2014). The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *J. Intellect. Cap.* 15 (3), 362–375.
- Kohli, A.K., & Jaworski, B.J., (1990), "Market Orientation : The Construct Research Proposition, and Managerial Implication", *Journal of Marketing*.
- Langfield-Smith, K., Thorne, H., Hilton, R., (2009). *Management Accounting: An Australian Perspective*, 6th ed. McGraw-Hill, Sydney.
- Lee, J.Y. (2011), "Incremental innovation and radical innovation: the impacts of human, structural, social, and relational capital elements", doctor of philosophy dissertation, Michigan State University.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-hill.
- Lynn, L. and Dallimore, P. (2004), "Intellectual capital: management attitudes in service industries", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 1, pp. 181-194,
- Marr, B., Schiuma, G., and Neely, A. (2004). *Intellectual Capital: Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets*. *Business Process Management Journal*, Vol. 10, No. 5, pp. 551- 69.
- Menor, L.J., Kristal, M.M., Rosenzweig, E.D. (2007). Examining the Influence of Operational Intellectual Capital on Capabilities and Performance. *Manufacturing & Service Operations Management* 9(4): 559-578.
- Mia, L., Clarke, B., (1999). Market competition, management accounting systems and business unit performance. *Manag. Account. Res.* 10 (2), 137–158.
- Molnar, (2004). Interactions among topographically induced elastic stress, static fatigue, and valley incision. *Journal of geophysical research*. Vol. 109, issue F2.
- Nahapiet, Janine & Sumantra Ghoshal. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*: Apr 1998, Vol. 23, No. 2, pp. 242 – 266.
- Narver & Slater, (1990). The effect market orientation performance. *Journal of marketing* 54, 20-30.
- Nonaka, Ikujiro, & Takeuchi, Hirotaka. (1996). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Long Range Planning*, 29(4), 592.
- Nurlaila, (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia 1*. Ternate: Penerbit Lepkhair.
- Otley, David T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413- 428.
- Peng, T.J.A., Pike, S. and Roos, G. (2007), "Intellectual capital and performance indicators: Taiwanese healthcare sector", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8 No. 3, pp. 538-556,

- Peter J. Lane, Jane E. Salk and Marjorie A. Lyles. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic management journal*. 22: 1139–1161.
- Pitkanen, A. (2007). *Defining and Measuring Factors Explaining Firm's Intellectual Capital in Manufacturing and Information Technology Industries—A Contingency Approach*. Department of Accounting and Finance, Turku School of Economics, Turku.
- Putnam, R.D. (1995). 'Bowling alone: America's declining social capital'. *The journal democracy*, 6:1, Hal. 65-78.
- Reich, Robert B. (2010). *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalis*: Random House Digital, Inc.
- Richardson, J., (1986), "Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education", New York: Greenwood Press.
- Robinson, G. and Kleiner, B. (1996), "How to measure an organization's intellectual capital", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 11 No. 8, pp. 36-39, available at: <http://dx.doi.org/10.1108/02686909610131675>
- Roos, G. and Roos, J. (1997), "Measuring your company's intellectual performance", *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 3, pp. 413-426.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. and Edvinsson, L. (1997), *Intellectual Capital : Navigating the New Business Landscape*, Macmillan Press, London.
- Sawarjuwono, Tjiptohadi dan Agustine Prihatin Kadir. (2003). *Intellectual Capital: Perlakuan, Pengukuran dan Pelaporan (Sebuah Library Research)*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol 5, No. 1, 31 – 51.
- Schneider, Benjamin and Rentsch, J. (1988). "Managing Different Climates and Cultures: A Future Perspective". In Hage, J. (Ed.). *The Futures Organizations*. Lexington, KY: Lexington Books, pp.181-200.
- Schreyögg, Georg, & Steinmann, Horst. (1987). Strategic control: a new perspective. *Academy of Management Review*, 12(1), 91-103.
- Segelod, E., (1998). Capital budgeting in a fast-changing world. *Long Range Plan*. 31 (4), 529–541.
- Seleim, Ahmed, Ashour, Ahmed, & Bontis, Nick. (2004). Intellectual capital in Egyptian software firms. *Learning Organization, The*, 11(4/5), 332-346.
- Selto, Frank H, Renner, Celia J, & Young, S Mark. (1995). Assessing the organizational fit of a just-in-time manufacturing system: testing selection, interaction and systems models of contingency theory. *Accounting, Organizations and Society*, 20(7), 665-684.
- Seetharaman, A., Lock, T., Low, K. and Saravanan, A.S. (2004), "Comparative justification on intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 No. 4, pp. 522-539.
- Sharabati, A.A.A., Naji Jawad, S. and Bontis, N. (2010), "Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan", *Management Decision*, Vol. 48 No. 1, pp. 105-131, doi: 10.1108/00251741011014481
- Simons, Robert, Dávila, Antonio, & Kaplan, Robert S. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & cases*: Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Sriranga, V. and Vijay, K.-G. (2014), "Intellectual capital and performance of pharmaceutical firms in India", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 15 No. 1, pp. 83-99, available at: <http://dx.doi.org/10.1108/JIC-04-2013-0049>
- Solikhah, Badingatus. (2010). "Pengaruh Intellectual Capital terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan, Pertumbuhan dan Nilai Pasar pada Perusahaan yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia". Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Subramaniam, M. and Youndt, M.A. (2005), "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities", *Academy of Management Journal*, Vol. 48 No. 3, pp. 450-463.
- Sullivan, Patrick H. (2000). *Value driven intellectual capital: how to convert intangible corporate assets into market value*: John Wiley & Sons, Inc.
- Sullivan, P. and Edvinsson, L. (1996), "A model for managing intellectual capital", in Parr, R. and Sullivan, P. (Eds), *Technology Licensing: Corporate Strategies for Maximizing Value*, John Wiley & Sons, New York, NY, pp. 249-260.
- Sydanmaanlakka, Pentti., (2002). *An Intelligent Organization: Integrating Performance Competence and Knowledge Management*. Oxford: Capstone Publishing, Ltd.

- Tan *et al.* (2007). *Intellectual capital and financial returns of companies*. *Journal of Intellectual Capital* Vol. 8 No. 1, 2007 pp. 76-95.
- Tayles, Mike, Pike, Richard H, & Sofian, Saudah. (2007). Intellectual capital, management accounting practices and corporate performance: perceptions of managers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(4), 522-548.
- Taylor, A., Taylor, M., (2013). Antecedents of effective performance measurement system implementation: an empirical study of UK manufacturing firms. *Int. J. Prod. Res.* 51 (18), 5485–5498.
- Tjiptohadi Sawarjuwono, Agustine Prihatin Kadir. (2003). Intellectual capital: perlakuan, pengukuran dan pelaporan. *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol. 5, No. 1, Mei 2003: 35 -57.
- Thomas Stewart, Clare Ruckdeschel, (1998). Intellectual capital: The new wealth of organizations. *Journal performance improvement*. Vol. 37, Issue 7.
- Thompson, J.D., (2011). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. vol. 1 Transaction publishers.
- Ulrich, Dave. (1998). Intellectual capital: competence x commitment. *Sloan Management Review*, 39(2), 15-26.
- Wang, Wen-Ying, & Chang, Chingfu. (2005). Intellectual capital and performance in causal models: evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222-236.
- Wasiluk, K.L., (2013). Beyond eco-efficiency: understanding CS through the IC practice lens. *J. Intellect. Cap.* 14 (1), 102–126.
- Widener, Sally K. (2006). Associations between strategic resource importance and performance measure use: The impact on firm performance. *Management Accounting Research*, 17(4), 433-457.
- Youndt, M.A., Subramaniam, M., Scott, A., Snell and S.A. (2004), “Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns”, *Journal of Management Studies*, Vol. 4 No. 2, pp. 335-361.