

**KORELASI BUDAYA ORGANISASI DAN
KETIDAKPASTIAN PENGETAHUAN DENGAN
INTELLECTUAL CAPITAL
(STUDI PADA PT TELKOM TBK)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

NETTY PUTRI ROSAELINA
NIM. C2C607103

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2011**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Netty Putri Rosaelina

Nomor Induk Mahasiswa : C2C607103

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi : **KORELASI BUDAYA ORGANISASI DAN KETIDAKPASTIAN PENGETAHUAN DENGAN INTELLECTUAL CAPITAL (STUDI PADA PT TELKOM TBK)**

Dosen Pembimbing : Andri Prastiwi, SE, M.Si, Akt.

Semarang, Februari 2011

Dosen Pembimbing,

(Andri Prastiwi, SE, Msi, Akt.)

NIP. 196708141998022001

PENGESAHAN KELULUSAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Netty Putri Rosaelina
Nomor Induk Mahasiswa : C2C607103
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi
Judul Skripsi : **KORELASI BUDAYA ORGANISASI DAN
KETIDAKPASTIAN PENGETAHUAN
DENGAN *INTELLECTUAL CAPITAL* (STUDI
PADA PT TELKOM TBK)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal.....2011

Tim Penguji :

1. Andri Prastiwi, SE, M.Si., Akt. (.....)

2. Drs. H. Sudarno, M.Si., Akt. Phd (.....)

3. Drs. Dul Muid, M.Si., Akt. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya, Netty Putri Rosaelina menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **KORELASI BUDAYA ORGANISASI DAN KETIDAKPASTIAN PENGETAHUAN DENGAN *INTELLECTUAL CAPITAL*** (STUDI PADA PT TELKOM TBK), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, Februari 2011
Yang membuat pernyataan,

(Netty Putri Rosaelina)
NIM : C2C607103

MOTTO DAN PERSEMBAHAN



In the name of ALLAH The Merciful The Compassionate

MOTTO

“Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang. Segala Puji bagi Allah, Tuhan semesta alam. Maha Pemurah lagi Maha Penyayang. Yang menguasai hari pembalasan. Hanya kepada Engkaulah kami menyembah dan hanya kepada Engkaulah kami memohon pertolongan. Tunjukilah kami jalan yang lurus. (yaitu) jalan orang-orang yang Engkau anugerahkan nikmat kepada mereka, bukan (jalan) mereka yang dimurkai dan bukan (pula jalan) mereka yang sesat”

”Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya...” (QS. 2 : 286)

“I do what I do, I do what I like, and I do my best with my own way”

Dengan syukur yang mendalam, Skripsi ini saya persembahkan kepada:

Pemilik jiwa dan raga ini, Allah Swt Sang Maha Pengasih dan Penyayang Sang Teladan, Rasulullah Shalallahu'Alaihi Wassalam, sholawat serta salam senantiasa terlantun untukmu
Setiap orang yang telah datang dalam hidup saya, yang mengilhami menyentuh, dan menerangi saya melalui kehadirannya.
Mama dan Papa tercinta, untuk cinta kasih dan segala hal yang telah diberikan yang tak akan mungkin terbalas
Pendamping hidup yang masih dirahasiakan olehNya
Sahabat dan Saudara di jalan Allah, untuk semangat, inspirasi dan nasihatnya

ABSTRACT

The study of Intellectual Capital (IC) continues to interest companies hoping to get the benefits of asset which generally not recorded on the balance sheet. Even though there are many studies about IC, there is a few study that can identified the cultural organizational characteristic which support the development of IC and its elements (Human Capital, Structural Capital, Customer Capital). Therefore this study analyzed the relationships among the organizational cultural, uncertain knowledge, IC and the elements of it.

This study used quantitative approach to find the information from the employee of Informatic System Division who represented as IC and experienced of rapid change in knowledge. Pearson Correlation analyze is used this study to get to know the relationships among cultural organizational, uncertain knowledge, IC and its elements.

Findings suggest that the uncertainty knowledge associated with IC and its elements composition such as Structural Capital, and Customer Capital. The lower of the uncertainty knowledge will support the development of IC, Structural Capital, and Customer Capital. High power distance only associated with Structural Capital, and it will develop if the power distance is high. Short-term Orientation associated with IC and its elements: Structural Capital, and Customer Capital. IC, Structural Capital, and Customer Capital will develop if the organizations use the long term orientation culture. As for the individualism culture was not related with IC and its elements.

Keywords: Intellectual Capital, Cultural Organizational, Uncertain Knowledge.

ABSTRAK

Penelitian mengenai *Intellectual Capital* (IC) terus berlanjut seiring keinginan organisasi untuk mendapatkan manfaat dari aset yang umumnya tidak tercatat dalam laporan keuangan. Walaupun banyak studi mengenai IC, masih sedikit penelitian yang dapat mengidentifikasi karakteristik budaya organisasi yang dapat mendukung pengembangan IC dan unsur penyusunnya (*Human Capital, Structural Capital, Customer Capital*). Studi ini menganalisis hubungan diantara budaya organisasi, ketidakpastian pengetahuan, IC dan unsur penyusunnya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mendapatkan informasi dari karyawan divisi Sistem Informatika yang merupakan representasi dari IC dan memiliki pengalaman akan perubahan pengetahuan yang terus menerus. Analisa *Pearson Correlation* digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui hubungan pada masing-masing variabel ketidak pastian pengetahuan, budaya organisasi, IC dan unsur-unsurnya.

Hasil temuan menunjukkan bahwa ketidakpastian pengetahuan berhubungan dengan IC, dan unsur penyusunnya yaitu: *Structrural Capital*, dan *Customer Capital*. Semakin rendah ketidakpastian pengetahuan akan semakin mendukung pengembangan IC, *Structural Capital, Customer Capital*. Jarak kekuasaan yang tinggi hanya berhubungan dengan dengan Structural Capital, dan Structural Capital akan semakin berkembang saat jarak kekuasaan tinggi. Orientasi Jangka Pendek berhubungan dengan IC dan unsur-unsur penyusunnya: Structural Capital, dan Customer Capital. IC, *Structural Capital, Customer Capital* akan berkembang jika budaya perusahaan menggunakan orientasi jangka panjang. Sedangkan untuk budaya Individualisme tidak berhubungan dengan IC maupun unsur-unsur penyusunnya.

Kata kunci: *Intellectual Capital*, budaya organisasi, ketidakpastian pengetahuan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "KORELASI BUDAYA ORGANISASI DAN KETIDAKPASTIAN PENGETAHUAN DENGAN *INTELLECTUAL CAPITAL* (STUDI PADA PT TELKOM TBK)". Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya untuk berbagai pihak yang telah memeberikan bimbingan, perhatian baik langsung maupun tidak langsung, antara lain kepada:

1. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, M.Si., Akt., Phd selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro beserta para Pembantu Dekan dan stafnya.
2. Bapak Prof. Dr. Muchamad Syafruddin, M.Si., Akt. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro beserta staf, dan sekaligus dosen yang telah memberikan dukungan dan arahan selama ini.
3. Bapak Drs. H.Sudarno,M.Si., Akt. Phd. selaku dosen wali, dan dosen penguji.
4. Ibu Andri Prastiwi, SE, M.Si., Akt. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan skripsi.
5. Dosen-dosen, staf pengajar, dan karyawan di Fakultas Ekonomi UniversitasDiponegoro yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.
6. Kedua orang tua, Mama dan Papa, seluruh keluarga besar penulis atas cinta dan kasih sayangnya beserta doa, semangat, dan dukungan yang tak pernah putus, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
7. Teman-teman terdekat, Mira Riangga Dewi, Enggar Kusuma Sari, Annisa Gama Widjaya, Dewi Masithoh, Rizka Kharisma Putri, Wenty Anggraeni, Gartiria

Hutami, Maria Indriyani, Tifani Puspita, Marissa Ayu Saputri, atas doa, semangat, dan dukungannya.

8. Teman-teman Jurusan Akuntansi Reguler II Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro angkatan 2007 yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
9. Teman-teman alumnus SMA Negeri 3 Semarang yang selalu memberikan semangat sampai sekarang.
10. Para Karyawan PT TELKOM Tbk, dan TELKOMSEL terutama divisi ISDC Jawa Tengah yang bersedia membantu penelitian ini.
11. Berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan yang perlu disempurnakan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua..

Semarang, Februari 2011

Netty Putri Rosaelina

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PESRSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	5
1.4 Sistematika Penulisan.....	6

BAB II	TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2. 1.	Landasan Teori.....	7
2. 1. 1	<i>Resource based Theory</i>	7
2. 1. 2	<i>Intellectual Capital (IC)</i>	10
2. 1. 3	Budaya Organisasi.....	18
2. 1. 4	Ketidakpastian Pengetahuan.....	21
2. 1. 5	Budaya Organisasi dengan IC.....	23
2. 1. 6	Ketidakpastian Pengetahuan dengan IC.....	31
2. 2.	Penelitian Terdahulu.....	34
2. 3.	Model Kerangka Pemikiran.....	36
2. 4.	Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis.....	38
2. 4. 1	Korelasi ketidakpastian pengetahuan dengan IC dan indikator penyusun IC.....	38
2. 4. 2	Korelasi budaya individualism dengan IC dan indikator penyusun IC.....	39
2. 4. 3	Korelasi budaya jarak kekuasaan tinggi dengan IC dan indikator penyusun IC.....	41
2. 4. 4	Korelasi budaya orientasi jangka pendek dengan IC dan indikator penyusun IC.....	43

BAB III	METODE PENELITIAN.....	45
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	45
3.1.1	<i>Intellectual Capital</i>	46
3.1.2	Ketidakpastian Pengetahuan.....	46
3.1.3	Budaya Individualisme.....	46
3.1.4	Budaya Jarak Kekuasaan Tinggi.....	47
3.1.5	Budaya Orientasi Jangka Pendek.....	47
3.2	Populasi dan Sampel.....	48
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	49
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	50
3.5	Metode Analisis Data.....	51
3.5.1	Uji Kualitas Data.....	51
3.5.1.1	Uji Reliabilitas.....	51
3.5.1.2	Uji Validitas.....	52
3.5.2	Statistik Deskriptif dan Normalitas Data.....	52
3.5.3	Uji Hipotesis.....	53
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	54
4.1	Deskripsi Obyek Penelitian.....	54
4.1.1	Hasil Pengumpulan Kuesioner.....	55
4.1.2	Hasil Responden.....	56

4.1.2.1	Masa Bekerja.....	56
4.1.2.2	Jenis Kelamin.....	57
4.2	Analisis Data.....	57
4.2.1	Hasil Uji Validitas.....	57
4.2.2	Hasil Uji Reliabilitas.....	59
4.2.3	Hasil Statistik Deskriptif.....	60
4.2.4	Hasil Normalitas.....	63
4.3	Hasil Uji Hipotesis.....	65
4.3.1	Hubungan Ketidakpastian Pengetahuan dengan IC dan Unsur penyusunnya.....	67
4.3.2	Hubungan Budaya Individualisme dengan IC dan Unsur penyusunnya.....	68
4.3.3	Hubungan Budaya Jarak Kekuasaan Tinggi dengan IC dan Unsur penyusunnya.....	69
4.3.4	Hubungan Budaya Orientasi Jangka Pendek dengan IC dan Unsur penyusunnya.....	70
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian.....	71
4.4.1	Hubungan Ketidakpastian Pengetahuan dengan IC dan Unsur penyusunnya.....	71
4.4.2	Hubungan Budaya Individualisme dengan IC dan Unsur penyusunnya.....	73
4.4.3	Hubungan Budaya Jarak Kekuasaan Tinggi dengan IC	

	Dan Unsur penyusunnya.....	74
	4. 4. 4 Hubungan Budaya Orientasi Jangka Pendek dengan IC	
	Dan Unsur penyusunnya.....	75
BAB V	PENUTUP	78
	5.1 Kesimpulan.....	78
	5.2 Keterbatasan Penelitian.....	82
	5.3 Saran.....	83
	DAFTAR PUSTAKA.....	85
	LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	88

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1	Tingkat Pengembalian Kuesioner 56
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja..... 57
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... 57
Tabel 4.4	Hasil Uji Validitas 58
Tabel 4.5	Hasil Uji Reliabilitas 59
Tabel 4.6	Deskripsi Variabel Penelitian..... 60
Tabel 4.7	Nilai Kolmogorov Smirnov Z..... 64
Tabel 4.8	Hasil Uji Statistik dan Keputusan Hipotesis..... 66

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Deskripsi IC dengan Lingkungan	24
Gambar 2.2 Model Kerangka Pemikiran Teoritis.....	37

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Kuesioner Penelitian.....	88
Lampiran B Output Validitas dan Reliabilitas.....	93
Lampiran C Output Statistik Deskriptif dan Normalitas.....	99
Lampiran D Output Uji Korelasi.....	100

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini minat terhadap *Intellectual Capital* (IC, selanjutnya akan menggunakan singkatan ini) semakin tumbuh akibat dari perkembangan teknologi, informasi, serta ilmu pengetahuan yang merupakan awal dari perspektif *new economy* (Petty dan Guthrie, dikutip oleh Holgado 2005). Pada perspektif *new economy* tersebut sistem manajemen baru sudah mulai berbasis pengetahuan. Sehingga modal konvensional seperti sumber daya alam, sumber daya keuangan, dan aset fisik menjadi kurang penting dibandingkan dengan modal yang berbasis pengetahuan dan teknologi. Rupert (dalam Sawarjuwono, 2003) mengungkapkan bahwa pengaruh aset berwujud yang tercermin pada laporan keuangan tidak terlalu signifikan pada penghargaan pasar. Paradigma perusahaan berubah dari *labor based business* menjadi *knowledge based business* dan mulai menyadari bahwa keberhasilan dari perusahaan saat ini adalah hasil dari usaha para karyawan sebagai penggerak IC (Sawarjuwono, 2003).

Seiring dengan kesadaran perusahaan akan pentingnya peningkatan *hidden value* yaitu: kemampuan perusahaan untuk terus tumbuh, berteknologi, memiliki keahlian, dan inovatif, perusahaan kemudian dihadapkan permasalahan bagaimana cara untuk meningkatkan *hidden value* yang dimilikinya. Perusahaan harus

mengerti bahwa untuk meningkatkan *hidden value*, yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah karyawan sebagai IC. Berdasarkan penelitian Roos, et al. (dikutip oleh Sawarjuwono, 2003) dapat disimpulkan bahwa nilai pasar dipengaruhi oleh *hidden value* yang didalamnya terdapat unsur IC. Temuan dari analisis penelitian tersebut adalah bahwa perusahaan besar seperti Microsoft pun lebih menekankan IC dari karyawannya dalam peningkatan nilai perusahaan daripada aset berwujud yang mereka miliki. Sehingga perusahaan sekarang mulai berharap akan mendapatkan keuntungan dari aset-aset yang umumnya tidak tercatat dalam laporan keuangan. Oleh karena itu, karyawan dituntut untuk menggunakan pengetahuan yang mereka miliki, mengembangkan inovasi, dan beradaptasi dalam menghadapi segala bentuk perubahan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

Secara implisit, IC telah disinggung dalam PSAK No.19 (revisi 2000) yang menandakan bahwa di Indonesia pun fenomena mengenai IC telah mulai diperhatikan (Ulum, 2009). PSAK No.19 berisi bahwa aktiva tidak berwujud adalah aktiva non-moneter yang dapat diidentifikasi dan tidak mempunyai wujud fisik serta dimiliki untuk digunakan dalam menghasilkan atau menyerahkan barang atau jasa, disewakan kepada pihak lainnya, atau untuk tujuan administratif (IAI, 2002).

Dengan meningkatnya perhatian pada IC, beberapa tahun ini banyak sekali definisi, indikator, dan teknik pengukuran yang telah dilakukan oleh ilmuwan di belahan dunia. Beberapa temuan mengenai IC yang diterima secara umum adalah temuan yang menghubungkan IC dengan organisasi struktural modal, inovasi dan

struktur modal, modal manusia, modal relasional, dan modal sosial. Menurut Sahrawat (2008), beberapa contoh penelitian pada area ini adalah “*The Q model*” yang ditemukan oleh peraih Nobel Laureate dan Tomin (1950) , “*The Invisible Balance Sheet*” oleh Sveiby (1989), “*The Balance Score Card*” oleh Kaplan dan Norton (1992), “*Skandia Navigator*” oleh Edvinsson dan Malone (1997), “*The VAIC™ model*” oleh Pulic (2000), “*IC-Index*” oleh Ross dan Edvinsson (1997), “*Direct IC*” oleh Anderson dan McLean (2000), dan “*IC Rating*” oleh Edvinsson (2000).

Penelitian mengenai cara pengukuran dan pengungkapan IC terus berkembang sampai sekarang seperti penelitian yang dilakukan oleh Sahrawat (2008) terhadap bank-bank di Selandia Baru yang bertujuan untuk mendapatkan penilaian yang efektif terhadap IC. Sedangkan penelitian yang lain oleh Edvinsson (2008) bertujuan untuk menegaskan bahwa perusahaan perlu menyadari pentingnya pengukuran IC.

Di Indonesia, penelitian serupa mengenai cara pengukuran, dan pengungkapan IC juga telah banyak dilakukan seperti penelitian mengenai pengukuran IC dalam kinerja perbankan oleh Ulum (2009), kemudian penelitian karakteristik yang mempengaruhi pengungkapan IC oleh Yunanto (2010), dan penelitian yang banyak digunakan sebagai acuan untuk penelitian IC mengenai perlakuan, pengukuran, dan pelaporan IC oleh Sawarjuwono (2003).

Sementara itu, walaupun banyak penelitian mengenai pengungkapan, dan pengukuran mengenai IC, penelitian mengenai pengembangan IC masih sangat jarang ditemui. Bahkan literatur-literatur tersebut banyak yang gagal meyakinkan

para manajer perusahaan dalam mengembangkan IC, karena belum ditemukan elemen yang mendukung atau menghambat penekanan terhadap IC (Herremans dan Isaac, 2007). Perusahaan perlu mengetahui dan mengidentifikasi karakteristik-karakteristik apa saja yang menghambat atau mendukung penerapan program pengembangan IC. Sehingga, perusahaan siap dalam menghadapi tantangan era globalisasi saat ini.

Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang berfokus pada pengukuran dan pengungkapan terhadap IC, Holgado dan Canizares (2005) melakukan penelitian IC yang kemudian menghubungkannya dengan elemen budaya. Mereka memasukkan elemen budaya atas dasar logika internal dan menganalisisnya dengan telaah pustaka. Hasil dari penelitian tersebut adalah bahwa elemen budaya dapat dimasukkan dalam penelitian sebagai faktor pembeda dalam pengukuran IC.

Penelitian yang mengembangkan analisis hubungan antara IC dan budaya juga dilakukan oleh Herremans dan Isaac (2007). Penelitian yang mereka lakukan adalah penelitian eksplorasi mengenai IC yang kemudian dihubungkan dengan budaya, dan juga dengan ketidakpastian pengetahuan. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui budaya apa saja yang mendorong dan menghambat pengembangan IC dan apakah ketidakpastian pengetahuan memiliki hubungan terhadap tekanan IC pada suatu perusahaan.

Dengan mengacu terhadap penelitian Herremans dan Isaac (2007) yang menggunakan dua fase penelitian dengan menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif, penelitian ini mengacu pada metode kuantitatifnya saja dan berfokus

pada hubungan budaya organisasi, ketidakpastian pengetahuan dengan IC. Namun, berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini akan menjelaskan lebih lanjut mengenai hubungan indikator penyusun IC yaitu: Modal manusia, Modal struktural, dan Modal pelanggan dengan budaya dan ketidakpastian pengetahuan, dan akan memfokuskan penelitian pada perusahaan yang berbasis teknologi komunikasi. Sehingga penelitian ini mengambil judul **“Korelasi Budaya Organisasi dan Ketidakpastian Pengetahuan dengan *Intellectual Capital* (Studi pada PT TELKOM Tbk)”**

1.2 Rumusan Masalah

Kesadaran perusahaan saat ini terhadap peran IC di Indonesia, mendorong perusahaan untuk mengetahui apakah ketidakpastian pengetahuan berhubungan dengan IC dan memahami budaya apa saja yang menghambat atau mendukung pengembangan IC.

Masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ketidakpastian pengetahuan berhubungan dengan IC dan unsur penyusunnya (Modal manusia, Modal struktural, Modal pelanggan)?
2. Apakah budaya organisasi antara lain: individualisme, jarak kekuasaan yang tinggi (*high power distance*), dan orientasi jangka pendek (*short term orientation*) berhubungan dengan IC dan unsur penyusunnya?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berkaitan dengan permasalahan yang telah dirumuskan tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji hubungan ketidakpastian pengetahuan dengan IC dan unsur penyusunnya.
2. Untuk menguji hubungan budaya organisasi antara lain: budaya individualisme, jarak kekuasaan yang tinggi (*high power distance*), dan orientasi jangka pendek (*short term orientation*) dengan IC.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada perusahaan yang telah menerapkan bisnis berbasis pengetahuan dalam perencanaan, pengembangan, pengukuran aset tidak berwujud berupa IC. Sehingga perusahaan dapat menciptakan lingkungan budaya organisasi serta memperoleh cara mengatasi permasalahan ketidakpastian pengetahuan untuk mendukung pengembangan IC yang diharapkan.

1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari lima bab. Pada bab I yang merupakan Pendahuluan, berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, sistematika penulisan. Bab II merupakan Tinjauan Pustaka berisi tentang landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis. Bab III yang merupakan Metode penelitian yang akan memaparkan tentang variabel penelitian dan definisi operasional variabel, metode pengumpulan data, dan metode analisis yang digunakan. Bab IV merupakan Hasil dan Pembahasan yang berisi tentang Deskripsi Obyek Penelitian, Analisis Data, dan Interpretasi Hasil. Bab V merupakan Penutup yang berisi tentang simpulan, Keterbatasan, dan Saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Resource-based Theory*

Pencapaian keunggulan kompetitif suatu perusahaan dapat dipahami dengan *Resource-based Theory*. Barney (1991) mengemukakan bahwa dalam *Resource-based Theory*, keunggulan kompetitif terjadi jika sumber daya bersifat heterogen dan sumberdaya tidak dapat berpindah (dimana pesaing tidak dapat mengambil sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan saat ini).

Perusahaan mensubstitusi dua alternatif asumsi dalam menganalisis keunggulan kompetitifnya. Pertama, bahwa perusahaan dalam suatu industri kemungkinan heterogen terhadap sumberdaya yang strategis dan pengendaliannya. Kedua, model ini mengasumsikan bahwa sumberdaya tidak dapat berpindah dengan sempurna di antara perusahaan satu dengan yang lain. Oleh karena itu, heterogenitas dapat berlangsung lama.

Model *Resource-based Theory* menguji implikasi dari dua asumsi untuk menganalisis dari keberlanjutan keunggulan kompetitif. Dalam artikel Barney (1991) pengembangan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, digunakan kerangka kerja dengan tiga konsep yaitu: Sumberdaya perusahaan, keunggulan kompetitif, dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

- a. Sumberdaya Perusahaan, mencakup semua aset, kemampuan, proses organisasi, informasi, pengetahuan yang dikendalikan perusahaan untuk implementasi strategi, efektivitas, dan efisiensi.

Menurut Williamson, Becker, dan Tomer dikutip oleh Barney (1991) sumber daya perusahaan kemudian dapat diklasifikasikan kedalam tiga kategori: sumberdaya modal fisik, modal manusia, modal organisasional.

- b. Keunggulan kompetitif, dapat terjadi jika ketika perusahaan mengimplementasikan strategi penciptaan nilainya, pesaingnya tidak mampu mengimplementasikannya.
- c. Keunggulan kompetitif dapat tetap eksis jika pesaingnya tidak dapat menduplikasi strategi yang membuat keunggulan kompetitif tersebut.

Kemudian, Barney (1991) menyatakan bahwa untuk mendukung suatu keunggulan kompetitif, sumber daya harus memenuhi empat kriteria:

- a. Bernilai yang berarti suatu sumber daya harus memiliki nilai strategis pada suatu perusahaan.
- b. Langka dengan memiliki sumber daya yang unik dan sulit dicari oleh perusahaan pesaing dari sumber daya yang ada saat ini.
- c. Peniruan yang tidak dapat sempurna maksudnya sumber daya tersebut sulit ditiru secara sempurna oleh pesaing.
- d. Tidak dapat disubstitusikan karena pesaing tidak mampu mencari sumber daya alternatif untuk menghasilkan pencapaian yang sama.

Lebih lanjut, Grover et al. dikutip oleh Caldeira dan Ward (2001) menambahkan bahwa inti dari *Resource-Based Theory* adalah keunggulan

kompetitif yang dapat dicapai akibat heterogenitas sumberdaya yang tidak dapat berpindah, kemudian tercapainya kepuasan pada nilai yang diinginkan, keberadaannya yang langka, sulit untuk ditiru, dan tidak dapat disubstitusikan. Konsep inti kompetensi tersebut berhubungan dengan mekanisme perusahaan dalam mengakumulasikan keterampilannya yang baru agar dapat mengembangkan kemampuan kinerjanya dibanding dengan pesaingnya. Sedangkan Campbell dan Luchs, dikutip oleh Caldeira dan Ward (2001) menyatakan bahwa dalam *Resource-Based Theory*, perusahaan menerima atribut-atribut yang berhubungan dengan kompetensi sebagai faktor yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan, budaya organisasi, dan pengalaman di masa lampau.

Budaya yang ada pada suatu perusahaan memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Budaya organisasi terbentuk melalui proses yang panjang dan diterima oleh sekelompok orang. Budaya dapat mendukung dan dapat pula menghambat pencapaian tujuan organisasi (Schein, dikutip oleh Herremans dan Isaac (2007)). Sedangkan pengalaman di masa lampau adalah sesuatu pembentuk pengetahuan, dimana semakin banyak pengetahuan, akan semakin tinggi ilmu pengetahuan dan strategi yang dimiliki.

Sumber daya yang tidak dapat dibeli dengan mudah, dan membutuhkan proses pembelajaran yang lama untuk berubah di dalam suatu budaya korporasi, sehingga pesaing tidak dapat menirunya adalah sesuatu yang unik bagi suatu perusahaan (Conner, Caldeira dan Ward (2001)). Proses pembelajaran yang lama mengindikasikan adanya kebutuhan pengetahuan pada suatu perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitifnya. Namun, perusahaan yang dihadapkan situasi

interaksi diantara berbagai tipe pengetahuan yang cepat berubah, akan menyebabkan terjadinya ketidakpastian pengetahuan (Brown dan Moberg, 1980). Perusahaan akan mudah mengantisipasi masa yang akan datang, jika pengetahuan itu tidak mengalami perubahan yang cepat. Namun sebaliknya, perusahaan akan membutuhkan seorang yang ahli dalam rangka penyelamatan dari ketidakpastian saat masa yang akan datang terjadi.

Salah satu tujuan dari teori ini adalah untuk membantu manajer memahami dan menghargai bahwa kompetensi dapat menjadi aset yang paling berharga dan dengan aset tersebut perusahaan dapat menggunakannya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dari *Resource-Based Theory*, dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai keunggulan kompetitifnya perusahaan harus memiliki sumberdaya yang heterogen dan sulit untuk berpindah, dan menerima atribut yang berkaitan dengan pengalaman (yang terdapat di dalam IC) (Stewart, 2002), budaya organisasi, serta kompetensi (berupa pengetahuan dan keterampilan).

2. 1. 2 *Intellectual Capital (IC)*

IC merupakan suatu dimensi yang tersembunyi, namun merupakan aset yang berharga pada suatu perusahaan yang dapat dikonversikan menjadi nilai untuk membawanya ke masa depan (Stewart, 2002). Pengetahuan di dalam suatu perusahaan adalah bagian dari aset tidak berwujud, dan kesuksesan suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan bergantung pada strategi manajemen pengetahuannya (Bontis, dikutip oleh Ulum 2009). Pernyataan yang serupa dikemukakan juga oleh Nonaka dan Takeuchi (1995) bahwa keberhasilan

perusahaan ditentukan oleh keterampilan dan keahlian mereka dalam penciptaan pengetahuan organisasinya. Keberhasilan suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan sangat tergantung pada strategi manajemen pengetahuan daripada strategi pengalokasian aset fisik dan keuangan (Bontis, Dragonnetti, Jacobsen & Roos, dikutip oleh Ulum 2009).

Peter Senge (dikutip oleh Curado, 2006) mengungkapkan bahwa suatu organisasi perlu untuk terus-menerus memperbarui dirinya dengan meningkatkan kualitasnya berdasarkan proses terstruktur untuk belajar dan mempertajam IC yang dimilikinya. Selain itu, Nonaka et al. (dikutip oleh Afioni 2009) melihat pembelajaran organisasional sebagai kesiapan diri untuk menghadapi bergesernya ekonomi dan bisnis ke arah yang terkadang tak terduga. Kemudian Bontis (2001, pp.41) menyatakan hal-hal yang penting untuk meningkatkan aset pengetahuan dalam suatu organisasi saat ini adalah: IC, modal pengetahuan, pengetahuan organisasi, pembelajaran organisasi, aset informasi, manajemen, nilai tersembunyi, dan modal manusia. Oleh karena aset pengetahuan merupakan keunggulan kompetitif saat ini yang berkaitan dengan IC, para peneliti dan praktisi kemudian sangat tertarik dengan hal ini. Sehingga terdapat banyak definisi mengenai IC. Berikut merupakan kutipan definisi IC oleh pakar-pakar manajemen:

Menurut Stewart (2002) “IC merupakan aset tidak berwujud dalam suatu perusahaan, tetapi tidak tampak dalam laporan keuangan”. *The Society of Management Accountants of Canada (SMAC)* mengartikan IC “Dalam laporan keuangan, aset pengetahuan adalah semua yang berbasis pengetahuan, dimana

perusahaan yang memiliki aset tersebut akan mendapat manfaat dimasa yang akan datang (IFAC 1998)". Sedangkan menurut Sveiby (dikutip oleh Sawarjuwono, 2003) "Aset yang tidak tampak pada laporan keuangan dapat diklasifikasikan pada tiga bagian, yaitu: kompetensi individual, struktur internal, dan struktur eksternal".

Dari sejumlah definisi yang diberikan oleh para pakar, dapat disimpulkan IC adalah aktiva tak berwujud yang terdiri dari elemen-elemen seperti modal manusia, struktur organisasi, dan struktur relasional. Ketiga elemen itulah, yang kemudian menjadi penciptaan nilai, sehingga perusahaan mampu mempertahankan daya kompetensinya dengan berbasis teknologi dan inovatif.

Maksud dari kompetensi individual oleh Sveiby (dikutip oleh Sawarjuwono, 2003) adalah modal manusia, sedangkan struktur internal dimaksudkan sebagai modal struktural, dan struktur eksternal adalah modal pelanggan merupakan hubungan dengan pelanggan.

Keterangan lebih lanjut tentang ketiga elemen tersebut adalah sebagai berikut:

1. Modal manusia

Modal manusia merupakan elemen terpenting dalam IC, karena perusahaan yang berbasis pengetahuan ini mengedepankan pengelolaan sumber daya yang berteknologi dan inovatif. Perusahaan ini diisi oleh komunitas yang memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan. Para karyawan diharapkan memiliki keinginan belajar yang tinggi, kreatif, dan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalah. Komponen inilah yang sampai sekarang merupakan

sesuatu yang sulit diukur. Pengukuran ini belum memiliki cara pengukuran secara riil. Modal manusia dianggap bekerja jika telah mampu mendayagunakan segala keahlian yang mereka miliki.

Inti dari modal manusia itu sendiri adalah pengetahuan individu, kecerdasan dari setiap elemen manusia organisasi. Kapasitas maksimum modal manusia adalah terbatas pada individu, dan mencerminkan kemampuan karyawan untuk belajar dan berimprovisasi atas nama organisasi (McKnight dan Bontis, dikutip oleh Ulum 2009). Modal manusia menjamin masukan kepada proses penciptaan pengetahuan (Boisot, dikutip oleh Curado 2006). Menurut Hudson (dikutip oleh Bontis, 2001), hasil modal manusia dari pengetahuan individu itu sendiri dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari empat faktor: warisan genetik, pengajaran, pengalaman dan sikap pribadi. Modal dasar manusia yang terdapat dalam manajer tingkat tinggi dan spesialis lain dapat menentukan keberhasilan organisasi. Hal ini akan dicapai jika modal manusia langka, orisinal dan tidak bisa disubstitusikan oleh sumber daya lain oleh pesaing (Wright, dikutip Afiouni, 2009).

Namun, modal manusia adalah aset tidak berwujud yang saat ini memiliki mobilitas tertinggi (Teece et al. dikutip oleh Curado, 2006). Bila suatu organisasi telah mengintegrasikan modal manusia dengan sumber daya komplementer lainnya, dan menggunakannya untuk mengembangkan kompetensi organisasi, sedangkan fakta bahwa satu atau lebih pekerja akan meninggalkan perusahaan, bukan berarti perusahaan kehilangan keuntungan kompetitifnya. Sebaliknya, para pesaing yang ingin memperoleh pekerja tersebut perlu mengakses semua sumber

daya organisasi lain dan sistem untuk sepenuhnya dapat menggunakan sumber daya pengetahuan yang individu miliki (DeNisi et al., dikutip oleh Curado, 2006).

Menurut penelitian (Brinker, dikutip oleh Ulum 2009) beberapa karakteristik dasar yang dapat diukur dari modal ini, yaitu program pembelajaran, pengalaman, kompetensi, rekrutmen, mentoring, potensi individual dan personalitas. Perusahaan dapat mengembangkannya dengan beberapa program pelatihan, memberikan pengalaman-pengalaman baru terhadap karyawannya, meningkatkan nilai kompetensi, pembelajaran, dan pengembangan potensial.

Dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan perusahaan:

- a. Membeli, perusahaan mencari bakat-bakat baru dari luar organisasi maupun dalam organisasi.
- b. Membangun, perusahaan dapat membangun kemampuan atau keahlian dan mengembangkan karyawan yang berbakat.
- c. Meminjam, perusahaan dapat mencari ide-ide baru dengan bermitra dengan pihak luar seperti konsultan, atau perusahaan lain yang mau bekerjasama.
- d. Memutar, perusahaan melakukan perputaran kerja pada karyawan dengan tujuan agar karyawan dapat memiliki pengalaman tidak hanya dengan situasi kerja yang monoton.
- e. Mengikat, perusahaan harus mempertahankan karyawan yang berkualitas.

2. Modal Struktural

Modal Struktural merupakan kemampuan organisasi atau perusahaan dalam memenuhi proses rutinitas perusahaan dan strukturnya yang mendukung usaha karyawan untuk menghasilkan kinerja intelektual yang optimal serta kinerja bisnis secara keseluruhan (Sawarjuwono, 2003). Modal struktural terdiri dari pengetahuan eksplisit dan dapat mencerminkan ambiguitas kausal dari sumber daya organisasi. Sehingga sulit bagi pesaing untuk meniru. Karyawan yang pandai (Modal manusia) yang tidak tahu tentang apa yang pelanggan inginkan (Modal pelanggan) tidak dapat mengkonversi teknologi (Modal struktural) menjadi keuntungan yang berkelanjutan. Sebuah investasi yang terkoordinasi dari ketiga komponen kedua dari modal intelektual diperlukan untuk mendorong kinerja bisnis (Bontis, dikutip oleh Ulum 2009).

Berikut merupakan elemen-elemen struktur organisasi yang mendukung kinerja intelektual:

- a. sistem operasional perusahaan.
- b. proses manufaktur.
- c. budaya organisasi.
- d. filosofi manajemen dan semua bentuk kepemilikan intelektual yang dimiliki perusahaan.

Di dalam perusahaan, modal struktural berkaitan erat dengan departemen riset dan pengembangan. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin menang dalam persaingan harus memberdayakan departemen riset dan pengembangannya. Bahkan, beberapa perusahaan berbasis pengetahuan yang beroperasi di dunia

maya, menawarkan produk-produk dari pengelolaan modal struktural ini. Contohnya, situs Knexa.com yang menjadi semacam perantara bagi jual beli produk – produk yang sarat pengetahuan.

Potensi dan kinerja seseorang tidak dapat optimal dimanfaatkan, jika organisasi tidak memiliki prosedur yang baik dalam mengembangkan IC karyawannya. Dalam upaya pengukuran elemen ini Edvinsson seperti yang dikutip oleh (Brinker, dikutip oleh Sawarjuwono, 2003) menyatakan hal-hal sebagai berikut:

- a. Nilai diperoleh dari proses teknologi yang hanya memberikan nilai berlanjut pada perusahaan.
- b. Umur dan dukungan vendor saat ini dicatat untuk proses teknologi perusahaan.
- c. Pengukuran tidak hanya pada proses kinerja secara spesifik tetapi juga mengukur nilai kontribusi actual produksi.
- d. Memasukkan indeks dari proses kinerja yang berkaitan dengan pembangunan tujuan.

Secara umum, pengukuran tersebut berdasarkan tidak hanya dari proses teknologi, proses kinerja tetapi pengukuran itu dilakukan jika ada nilai lanjut pada perusahaan, dukungan pada teknologi dan adanya pengembangan tujuan kinerja.

3. Modal Pelanggan

Sawarjuwono (2003) mengemukakan bahwa elemen ini merupakan komponen modal intelektual yang memberikan nilai secara nyata. Modal pelanggan merupakan modal yang secara nyata dapat dilihat dengan menilai

hubungan perusahaan terhadap para mitra kerjanya maupun kalangan yang berhubungan dengan perusahaan seperti pemasok yang professional. Sedangkan kalangan yang berhubungan dengan perusahaan adalah seperti pelanggan yang setia pada perusahaan karena mendapatkan kepuasan akan pelayanan perusahaan yang bersangkutan. Sedangkan kalangan lain yang berhubungan dengan perusahaan adalah pemerintah maupun masyarakat sekitar. Edvinsson seperti yang dikutip oleh (Brinker, dikutip oleh Sawarjuwono, 2003) menyarankan pengukuran dalam modal pelanggan, yaitu:

a. Profil pelanggan

Dengan mengenal siapa pelanggan-pelanggan kita, dan bagaimana mereka berbeda dari pelanggan yang dimiliki oleh pesaing. Kita harus mengerti apa yang dibutuhkan, diminta, dan diharapkan oleh pelanggan kita. Hal potensial apa yang kita miliki untuk meningkatkan loyalitas mereka, menarik dan mendapatkan pelanggan baru, dan mengambil pelanggan dari pesaing.

b. Durasi pelanggan

Seberapa sering pelanggan kita berbalik pada kita? Apa yang kita ketahui tentang bagaimana dan kapan pelanggan akan menjadi pelanggan yang loyal? Serta seberapa sering frekuensi komunikasi kita dengan pelanggan.

c. Peran pelanggan

Bagaimana kita mengikutsertakan pelanggan ke dalam desain produk, produksi dan pelayanan.

d. Dukungan Pelanggan

Program apa yang digunakan untuk mengetahui kepuasan pelanggan.

e. Kesuksesan meraih pelanggan

Berapa besar rata-rata setahun pembelian yang dilakukan oleh pelanggan. Permasalahan yang penting dalam suatu organisasi adalah bagaimana suatu perusahaan memiliki pengetahuan terhadap situasi sehingga dapat menentukan strategi di masa datang.

2. 1. 3 Budaya Organisasi

Budaya sering menjadi sumber konflik daripada sinergi (Hofstede, 1980, 1990). Budaya merupakan aturan tak tertulis yang berisi standar moral tentang bagaimana menjadi anggota kelompok yang baik (Hall, dikutip oleh Bontis, 2001). Budaya didefinisikan sebagai pemikiran kolektif atau modal personalitas. Sehingga kesepakatan yang luas mengenai budaya organisasi adalah bagaimana suatu sistem dimaknai bersama oleh mayoritas anggota organisasi tersebut.

Dalam penelitiannya Hofstede (1980, 1990) menemukan beberapa perbedaan budaya yang terjadi pada bisnis internasional. Hal tersebut kemudian mempengaruhi keputusan perusahaan, karena keputusan yang diambil berdasarkan operasi bisnis dari asal negara perusahaan tersebut akan menjadi keputusan yang buruk jika diterapkan pada perusahaan di negara lain.

Hofstede (1980, 1990) dalam risetnya yang dilakukan pada beberapa negara mengidentifikasi budaya dalam beberapa dimensi yaitu:

1. Individualisme versus Kolektivisme.

Individualisme tidak memiliki keterikatan yang kuat dengan sosial. Setiap orang diharapkan dapat mengurus keperluan dan kepentingannya sendiri-sendiri. Pada tempat kerjanya, karyawan

dengan budaya individualisme lebih bertindak sesuai dengan kepentingannya sendiri, dan pekerjaan diatur sedemikian rupa agar sesuai dengan kepentingan karyawan. Sedangkan perusahaan dengan budaya kolektivisme, karyawan dipekerjakan dalam suatu grup atau kelompok. Karyawan akan bekerja sesuai kepentingan kelompok, walaupun kepentingan tersebut tidak selalu sesuai dengan kepentingan pribadinya.

2. Jarak kekuasaan.

Merupakan suatu dimensi dimana anggota suatu organisasi yang memiliki kekuasaan yang rendah dapat menerima kekuasaan yang lebih tinggi. Perusahaan di negara dengan Jarak Kekuasaan yang rendah dapat terlihat dari sikap karyawan yang terlihat tidak terlalu takut dengan pimpinan perusahaan, karena pemimpin perusahaan memperlihatkan keterbukaan dalam setiap pengambilan keputusan dan kebijakan. Berbeda dengan perusahaan pada negara yang memiliki tingkat jarak kekuasaan yang tinggi, karyawan sering terlihat takut menunjukkan ketidaksetujuan pada pimpinannya. Karena pemimpin perusahaan bersikap otokrat, dan tidak terbuka dalam setiap pengambilan keputusan.

3. Orientasi Jangka Pendek versus Orientasi Jangka Panjang.

Orientasi Jangka Panjang merupakan suatu dimensi budaya yang menekankan manfaat di masa depan. Dalam bisnis yang menganut budaya jangka panjang, perusahaan akan menjaga suatu hubungan

bisnis untuk keberlangsungan usaha dalam waktu yang lama, dan karyawan dianggap suatu anggota layaknya keluarga dalam perusahaan. Sedangkan orientasi jangka pendek hanya mengkaitkan sesuatu hal dari masa lalu dan masa kini saja. Budaya orientasi jangka pendek hanya berfokus setiap keputusan yang secara konstan diambil oleh manajer. Keputusan yang diambil pada perusahaan yang berorientasi jangka pendek merupakan keputusan yang diambil secara terburu-buru, berjangka pendek, dan tidak mempertimbangkan ide-ide baru.

4. Maskulin versus Feminin.

Merupakan dimensi yang mengacu peran diantara gender. Negara yang memiliki budaya feminin memiliki kesederhanaan dan kepedulian mirip dengan sifat wanita. Sedangkan negara yang memiliki budaya maskulin memiliki sifat ketegasan yang tinggi dan kompetitif.

5. Penghindaran Ketidakpastian.

Merupakan budaya yang berkaitan dengan toleransi suatu masyarakat yang berkaitan dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Hal ini menunjukkan tingkat kenyamanan sosial masyarakat terhadap sesuatu yang tidak terstruktur. Sesuatu yang tidak terstruktur merupakan sesuatu hal yang baru, tidak diketahui, mengejutkan, dan berbeda dari biasanya. Penghindaran ketidakpastian merupakan suatu usaha untuk meminimalkan kemungkinan situasi yang tidak pasti dengan suatu aturan, hukum, langkah-langkah keselamatan. Negara yang memiliki

budaya dengan penghindaran ketidakpastian lebih memiliki rasa yang emosional. Sedangkan lawan dari negara yang memiliki penghindaran ketidakpastian memiliki sifat yang lebih toleran dan menerima.

Riset yang dilakukan oleh Hofstede (1980, 1990) di Indonesia menunjukkan bahwa Indonesia memiliki tingkat Individualisme yang rendah. Hal tersebut mengindikasikan bahwa Indonesia cenderung memiliki budaya kolektivisme. Dalam berbisnis perusahaan di Indonesia cenderung memiliki sifat kekeluargaan dan komitmen jangka panjang.

Kemudian hasil riset oleh Hofstede (1980, 1990) yang lain menunjukkan Indonesia memiliki jarak kekuasaan yang tinggi dimana kondisi sosial yang ada sangat diatur oleh hukum, peraturan untuk mengendalikan dan menghindari ketidakpastian. Hal tersebut juga didukung oleh tingkat penghindaran ketidakpastian yang tinggi, dimana sosial masyarakat Indonesia takut untuk mengambil risiko dari situasi yang baru. Perpaduan tingkat Jarak Kekuasaan yang tinggi dengan tingkat Penghindaran Ketidakpastian yang tinggi membuat kondisi sosial masyarakat yang patuh terhadap peraturan, dan hukum yang ada. Penguasa yang lama akan memiliki otorisasi penuh sehingga munculnya penguasa baru menjadi hal yang tidak wajar diterima oleh sosial.

2. 1. 4 Ketidakpastian Pengetahuan

Ketidakpastian pengetahuan merupakan suatu konsep yang sulit dijelaskan. Ketidakpastian pengetahuan menurut Petersen (2002) merupakan situasi yang sulit ditentukan, hasilnya tidak dapat diperkirakan, tidak dapat

diandalkan dan hanya memberikan kemungkinan. Ketidakpastian pengetahuan terjadi akibat keterbatasan pengetahuan dari keseluruhan pengetahuan yang ada.

Penelitian mengenai ketidakpastian pengetahuan juga dilakukan oleh Brown dan Moberg (dikutip oleh Herremans dan Isaac, 2007). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa ketidakpastian pengetahuan terjadi saat perusahaan dihadapkan oleh situasi dimana pengetahuan cepat berubah. Mereka membahas mengenai empat fitur dari ketidakpastian lingkungan yang berlaku pada tingkat ketidakpastian pengetahuan. Dari penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa ketidakpastian pengetahuan terjadi ketika suatu organisasi dihadapkan dengan interaksi terhadap pengetahuan yang berbeda dan berubah dengan cepat. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa perusahaan membutuhkan staf ahli yang dapat menangani staf ahli yang dapat mengantisipasi dan menangani ketidakpastian di masa depan.

Herremans dan Isaac (2007) mendeskripsikan ketidakpastian pengetahuan dengan membandingkan perjalanan menuju ke Costa Rica dengan perjalanan menuju Planet Mars. Proses perencanaan perjalanan menuju ke Costa Rica relatif lebih pasti, karena pengetahuan yang dimiliki lebih pasti. Persiapan tersebut dengan melakukan pengaturan dengan maskapai penerbangan, mempersiapkan kru penerbangan yang terlatih, pilot yang berkompeten dan terlatih, dan dapat memastikan keselamatan saat tiba.

Sedangkan perjalanan menuju Planet Mars jauh lebih tidak pasti. Proses perencanaan membutuhkan transfer pengetahuan dari awak luar angkasa dan para

ilmuwan. Karena ketidakpastian di Planet Mars tinggi, maka diperlukan beberapa rencana cadangan dengan berbagai skenario kemungkinan yang terjadi.

2. 1. 5 Budaya Organisasi dengan IC

Hubungan mengenai budaya dalam organisasi dengan IC telah banyak diteliti. Holgado dan Canizares (2006) menyatakan bahwa aset tidak berwujud bergantung pada variabel budaya. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Guzmán, et al. (2007) yang menunjukkan bahwa budaya merupakan komponen inti dari IC.

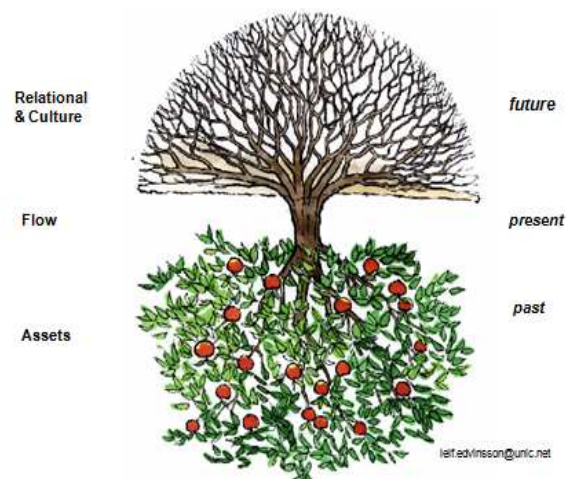
Edvinsson (2008) menggambarkan bahwa budaya dan lingkungan eksternal mempengaruhi IC dalam praktik kepemimpinan pengetahuan dengan menggunakan simbol berupa pohon pengetahuan. Analogi tersebut digunakan untuk mengilustrasikan perspektif atas IC seperti dimensi yang tersembunyi dan budaya sebagai faktor yang memiliki pengaruh terhadap penerapan IC.

Dalam simbol pohon, buah-buahan disorot sebagai aset. Sedangkan berdasarkan pada arus nutrisi, IC pada pohon tergambar sebagai akarnya. Tanah adalah simbol konteks budaya untuk keberlangsungan pembaruan, dan perkembangan pengetahuan. Kemudian dalam perkembangannya, perspektif pohon tersebut dapat mengalami perubahan.

IC yang tergambar sebagai akar pohon berfungsi untuk menyerap nutrisi. Nutrisi dalam hal ini merupakan perkembangan pengetahuan, dan tanah merupakan simbol dari budaya. Jika akar dalam hal ini adalah IC tidak dapat menyerap nutrisi pada tanah yang menggambarkan perkembangan pengetahuan dan budaya, maka buah-buahan yang merupakan simbol dari aset-aset perusahaan pun tidak dapat tumbuh, dan diproduksi dengan optimal.

Sebaliknya, jika akar pohon yang merupakan simbol dari IC dapat menyerap nutrisi pada tanah yang merupakan simbol dari perubahan budaya dan perubahan pengetahuan, aset-aset yang dihasilkan oleh perusahaan dengan simbol buah akan berkembang dengan baik, dan dapat diproduksi dengan optimal. Deskripsi IC dengan lingkungan oleh Edvinsson dapat dilihat pada gambar 2.1.

Gambar 2.1
Deskripsi IC dengan lingkungan



Sumber : leif.edvinsson@unic.net

Menurut Kiernan (1996) perubahan iklim budaya kompetisi global telah memaksa perusahaan untuk mengubah orientasinya dari dominasi kompetensi intinya terhadap strategi lain yang lebih permisif terhadap masuknya pengaruh kompetitor. Kiernan (1996) mengidentifikasi adanya 11 hal yang perlu didorong agar perusahaan dapat bertahan dalam iklim kompetisi global.

Kesebelas konsep Kiernan (1996) yang mengandung IC dapat dikelompokkan ke dalam lima pendekatan, yaitu:

- a. Permainan baru, merupakan suatu upaya yang terus-menerus dalam perusahaan untuk penyesuaian diri dengan lingkungannya.
- b. Potensi laten, potensi yang mendorong organisasi agar jeli dalam mencermati kembali berbagai aset strategis yang dimilikinya serta memaksimalkannya untuk menciptakan nilai tambah.
- c. Kompetisi dalam kecepatan. Setiap perusahaan perlu terus-menerus melakukan inovasi, belajar dari berbagai kesalahan dan kelemahan, serta meningkatkan kinerja dan kecepatannya.
- d. Pembelajaran Organisasional. Pasar terbuka dunia yang besar potensinya merupakan kesempatan yang perlu dimanfaatkan dengan baik. Jika perusahaan tidak dapat mengintegrasikan dirinya pada selera pasar global, suatu perusahaan akan mengalami kesulitan untuk menemukan keunggulan kompetitifnya.

Penelitian Balogun dan Jenkins (2003) menguatkan hubungan antara budaya dengan IC, bahwa budaya organisasi merupakan persediaan pengetahuan, tampak atau tidak, dalam pola terpadu dan rutin terjadi. Chamish (dikutip oleh Herremans dan Isaac 2007) menemukan kesuksesan organisasi dalam membentuk program manajemen pengetahuan adalah dari pembentukan infrastruktur budaya yang sesuai. Dengan demikian, bidang manajemen pengetahuan perlu memperhatikan pembelajaran organisasional dan modal intelektual dengan proses yang memungkinkan budaya tersebut untuk dikembangkan.

Di sisi lain, para peneliti mengakui bahwa budaya mendukung atau menghambat pencapaian tujuan organisasi (Schein, dikutip oleh Herremans dan

Isaac 2007) menunjukkan bahwa peran budaya terus mendapat perhatian karena pengaruhnya terhadap aktiva tidak berwujud (dalam hal ini IC) pada suatu perusahaan yang berguna sebagai faktor penentu keberhasilan perusahaan. Chiavenato (dikutip dari Herremans dan Isaac, 2007) menggambarkan lingkungan kerja saat ini, seperti pergeseran dari stabilitas menuju perubahan, dan dari soliter (bekerja secara individu) menuju ke kegiatan yang kolektif (bekerjasama). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa lingkungan eksternal yang memiliki ambiguitas dan ketidakpastian yang tinggi, memerlukan situasi yang kondusif yaitu demokrasi dan memerlukan pemimpin yang inspirasional dengan tingkat hierarki yang rendah. Lingkungan eksternal yang memiliki ketidakpastian yang tinggi sangat membutuhkan kerjasama tim, adanya partisipasi dalam pengambilan keputusan. Sedangkan dalam struktur kerja baru, Chiavenato (dikutip dari Herremans dan Isaac, 2007) menambahkan kebutuhan perusahaan terhadap dialog, komunikasi langsung dan terbuka, dan perhatian terhadap iklim organisasi dan kepuasan karyawan.

De Long dan Fahey (dikutip Herremans dan Isaac, 2007) menunjukkan bahwa budaya yang membentuk asumsi tentang esensi pengetahuan yang kemudian akan digunakan sebagai media penghubung antara individu dengan organisasi. Budaya berperan dalam penciptaan konteks interaksi sosial melalui suatu penciptaan pengetahuan organisasi, legitimasi, distribusi kepemilikan pengetahuan di seluruh organisasi, sub unit, atau individu.

Dalam persaingan global baik lingkungan ekonomi, sosial, maupun budaya suatu organisasi mengalami perubahan yang terus-menerus. Menyoroti

adanya globalisasi yang berdampak pada budaya, pendukung (konvergen) mengatakan bahwa globalisasi akan melarutkan perbedaan budaya (Ohmae, 1990). Menurut pemikiran dari kelompok konvergen, dunia akan saling memiliki ketergantungan. Perusahaan saling mengambil keuntungan dari perusahaan lainnya. Sehingga, seringkali perusahaan memiliki struktur organisasi yang serupa dan menggunakan praktik-praktik manajemen yang sama.

Para pendukung konvergen memiliki anggapan bahwa suatu praktik budaya yang sukses dijalankan pada suatu organisasi, akan sukses pula jika dilakukan pada organisasi lain. Hal tersebut didasarkan pada asumsi ada kesamaan yang berlaku secara universal dalam mengelola sumber daya manusia pada suatu organisasi. Pemikiran tradisional menganggap bahwa manajemen Amerika merupakan standar ekonomi dunia yang dapat ditransfer ke seluruh dunia. Jika ada perbedaan, keragaman tersebut hanya terletak pada praktik dan seni manajemen dan bukan pada ilmu manajemen sebagai ilmu yang mengandung konsep (Koontz, 1996).

Di lain pihak terdapat pendukung teori divergen yang mengatakan bahwa organisasi mempunyai kedekatan dengan budaya nasional yang melekat dan sangat sulit untuk diubah. Inilah yang membuat perusahaan memiliki budaya dan gaya manajerial yang berbeda di setiap negara. Pandangan ini banyak diterima sehingga perhatian pada variabel budaya di dalam praktik manajemen terus meningkat.

Beberapa pendukung divergen memiliki teori mengenai budaya yang tidak dipengaruhi adanya globalisasi dan setiap organisasi atau perusahaan memiliki budaya yang dipengaruhi oleh nilai-nilai dari tiap-tiap negara. Hall (dikutip oleh Bontis, 2001) dengan teori konteks tinggi dan konteks rendah, menghubungkan budaya dengan bagaimana individu-individu atau suatu masyarakat dalam mencari informasi. Masyarakat budaya dengan konteks tinggi cenderung mencari informasi dari jaringan informasi personal. Pengambilan keputusan berdasarkan informasi yang didapat sebelumnya dari orang-orang terdekatnya dan cenderung bertanya kepada semua pihak. Sedangkan budaya dengan konteks rendah cenderung mengandalkan pencarian informasi berdasarkan penelitian. Walaupun mereka mendengarkan pendapat keluarga, tetapi mereka lebih mengandalkan dari sumber-sumber penelitian yang ada.

Penelitian budaya yang telah diakui di dalam literatur bisnis internasional adalah penelitian oleh Hofstede (1980, 1991). Untuk itu, dalam menginvestigasi budaya apa saja yang mendukung dengan menciptakan situasi yang kondusif dalam pengembangan IC, penelitian ini menggunakan tiga dari lima dimensi budaya yang diidentifikasi dari penelitian Hofstede (1980, 1991) dalam mengukur budaya nasional. Karena kemungkinan budaya yang berlaku dalam suatu negara juga berlaku dalam suatu organisasi tersebut yang diduga berpengaruh terhadap pengembangan IC. Berikut, tiga dimensi-dimensi budaya oleh Hofstede dijelaskan sehubungan dengan pengembangan IC dalam suatu organisasi.

Pertama, dimensi individualisme dan kolektifisme yaitu dimensi yang mengukur tingkat prioritas seseorang dalam meletakkan kepentingan individu

dibandingkan kepentingan bersama. Organisasi yang menuntut kemandirian karyawan dan kerja secara individu daripada kerja kolektif, kemungkinan organisasi tersebut akan memiliki masalah dalam mentransfer pengetahuan, dan berbagi pengetahuan. Sehingga perusahaan akan sulit dalam mengembangkan IC (O'Dell dan Grayson, dikutip Herremans dan Isaac, 2007). Selain itu jika perusahaan lebih mengakui, menghargai pencapaian secara individu daripada pencapaian dari kerjasama tim, para karyawan akan enggan untuk bekerjasama dan akan sulit mengembangkan suatu keahlian suatu kelompok (Nonaka dan Konno, dikutip Herremans dan Isaac, 2007).

Kedua, jarak kekuasaan yang menghubungkan seseorang dengan yang lain berdasarkan pada kekuasaan dan struktur otorisasi dari posisi sosial yang rendah kepada posisi sosial yang lebih tinggi. Dimensi jarak kekuasaan mengukur tingkat toleransi pada struktur organisasi yang hierarkis. Jarak kekuasaan yang kuat akan cenderung memiliki gaya komunikasi yang formal. Perbedaan status antara karyawan dengan manajer sebagai atasan, akan menghambat proses berbagi pengetahuan pada lintas fungsional (DeLong dan Fahey, dikutip Herremans dan Isaac, 2007). Jika IC bergantung pada proses berbagi pengetahuan dari individu satu ke individu lain, berarti hubungan formal yang menghambat transfer dan berbagi pengetahuan akan menghambat pengembangan IC.

Sebaliknya, lingkungan yang memiliki tingkat hierarki yang rendah mendukung pengembangan IC (Chiavenato, dikutip Herremans dan Issac 2007). Karena jarak kekuasaan yang rendah yang memiliki gaya komunikasi informal akan mendukung pembentukan IC karena pengetahuan menjadi lebih mudah dan

cepat untuk ditransfer. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tingkat kekuasaan yang rendah dapat meningkatkan efektifitas pengembangan IC, sedangkan jarak kekuasaan yang tinggi dalam suatu organisasi cenderung menghambat perusahaan dalam berbagi pengetahuan.

Ketiga, perusahaan dalam membuat perencanaan dipengaruhi oleh sosial budaya antara lain sudut pandang jangka waktu yang panjang, dan yang lain adalah sudut pandang jangka waktu yang pendek. Dengan menggunakan dasar analisis logika, organisasi dengan orientasi jangka pendek akan gagal dalam mengembangkan IC karena perusahaan hanya memikirkan cara dalam mengatasi permasalahan saat ini saja, daripada memikirkan cara dalam mencegah permasalahan yang akan datang di masa depan. Sehingga, perusahaan jarang melakukan upaya untuk mentransfer atau membagi pengetahuan apalagi mencari pengetahuan untuk mencegah permasalahan yang terjadi di masa datang (Chamis, dikutip Herremans dan Issac, 2007).

Sedangkan budaya yang berorientasi jangka panjang akan mendorong perusahaan untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi permasalahan yang datang di masa datang. Perusahaan akan mengembangkan program pengembangan IC dengan memberikan karyawan edukasi dan pembelajaran dari pengalaman lampau. Oleh karena itu, perusahaan tersebut memiliki kemauan untuk berinvestasi dalam proses pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan tanpa memikirkan pengembalian investasi tersebut dalam waktu yang dekat (Herremans dan Isaac, 2007).

2. 1. 6 Ketidakpastian Pengetahuan dengan IC

Herremans dan Isaac (2007) mencoba mendeskripsikan ketidakpastian pengetahuan Hubungan antara ketidakpastian pengetahuan dengan IC pada organisasi bisnis. Mereka membandingkan antara perusahaan konstruksi dengan perusahaan bioteknologi. Perusahaan konstruksi memiliki pengetahuan yang relative tidak mengalami perubahan yang cepat, dibandingkan dengan perusahaan bioteknologi.

Tingkat ketidakpastian pada perusahaan konstruksi yang rendah, bila perusahaan tersebut memberikan tekanan yang rendah pada IC, tidak akan mempengaruhi perusahaan. Perusahaan akan berada di status quo, dimana perusahaan tetap berada di posisi yang aman. Sebaliknya, jika perusahaan konstruksi memberikan tekanan yang tinggi pada IC, akan terjadi ketidakefisienan dimana perusahaan akan membuang waktu dan sumberdaya dengan sia-sia.

Di lain sisi, perusahaan bioteknologi memiliki tingkat ketidakpastian pengetahuan lebih tinggi daripada perusahaan konstruksi. Pengetahuan dan teknologi cepat berubah dan hal ini yang membuat keadaan sulit untuk diprediksi. Bila perusahaan konstruksi tidak atau hanya sedikit memberikan tekanan terhadap IC, perusahaan akan berada di posisi tidak aman, dan berisiko. Namun, bila perusahaan dengan tingkat ketidakpastian pengetahuan yang tinggi ini menerapkan penekanan yang tinggi terhadap IC usaha ini akan menyelamatkan perusahaan pada posisi aman atau status quo.

Upaya organisasi dalam mengatur pengetahuan dikenal dengan istilah Manajemen Pengetahuan. Manajemen Pengetahuan memiliki arti proses

pembelajaran yang terus menerus. Untuk menghadapi perubahan berarti perusahaan harus memiliki kemampuan untuk terus belajar baik individu maupun organisasi. Proses pembelajaran yang terintegrasi dengan kekuatan kepemimpinan dan tanggung jawab akan menjamin kualitas manajemen pengetahuan tersebut (Setyawan, 2001). Menurut Lloyd (dikutip oleh Setyawan, 2001) kepemimpinan memiliki tujuan untuk mewujudkan manajemen pengetahuan yang efektif dan efisien untuk kepentingan organisasi dalam jangka panjang. Sedangkan unsur tanggung jawab dapat dibagi menjadi empat kategori, yaitu: tanggung jawab personal, tanggung jawab terhadap mitra kerja, tanggung jawab terhadap pemilik modal dan tanggung jawab terhadap masyarakat.

Dalam pengembangan, pembagian, dan penerapan pengetahuan, terdapat manusia sebagai penggeraknya. Dari aspek manusia terjadi perbedaan karakteristik yang signifikan antara pekerja pada era industri dan era pengetahuan. Pekerja di era pengetahuan bekerja lebih banyak dengan menggunakan otak untuk menghasilkan ide-ide baru. Sedangkan pekerja di era industri bekerja dengan keterampilannya yang dilakukan secara rutin. Pekerja di era pengetahuan dan bekerja dengan menggunakan otak inilah yang berperan dalam manajemen pengetahuan dan disebut IC (Lumbantobing, 2009).

Sedangkan, menurut Carl Davidson dan Philip Voss (dikutip oleh Setiarso, 2005) mengelola pengetahuan merupakan cara bagaimana organisasi mengelola karyawan mereka, mengidentifikasi pengetahuan yang dimiliki karyawan, menampung atau menyimpan pengetahuan tersebut dan membagi pengetahuan tersebut pada kelompok karyawan, meningkatkan pengetahuan tersebut sehingga

terbentuk suatu inovasi. Sependapat dengan Carl Davidson dan Philip Voss (dikutip oleh Setiarso, 2005), manajemen pengetahuan dijelaskan oleh Davenport et.al (dikutip oleh Setiarso, 2005) memiliki sasaran umum dalam praktiknya yaitu:

1. Menciptakan pengetahuan yaitu ketika manusia menentukan cara baru untuk melakukan sesuatu.
2. Menangkap pengetahuan dengan mengidentifikasi pengetahuan baru yang sesuai.
3. Menjaring pengetahuan dengan menempatkan pengetahuan dalam konteks untuk ditindaklanjuti.
4. Menyimpan pengetahuan yang bermanfaat sehingga dapat diakses oleh organisasi.
5. Mengolah pengetahuan agar tetap mengikuti perkembangan dengan mereview agar tetap relevan.
6. Menyebarkan pengetahuan agar bermanfaat untuk semua anggota organisasi.

Untuk merancang sistem manajemen pengetahuan yang membantu organisasi dalam meningkatkan kinerjanya, diperlukan empat komponen, yaitu: aspek manusia, proses, teknologi dan isi dari pengetahuan tersebut. Pada aspek manusia, organisasi dituntut untuk memiliki IC dan manajemen pengetahuan untuk mengelola sistem pengetahuan (Setiarso, 2005).

IC kemungkinan memiliki daur hidup yang pendek dengan lingkungan eksternal yang secara teratur berubah, membuat hal ini menjadi isu krusial bagi perusahaan untuk menghindari permasalahan yang sama terulang. Organisasi

dalam kondisi seperti ini, membutuhkan penekanan terhadap pengembangan IC dengan memotivasi dalam berbagi pengetahuan dan mengarahkan pada penciptaan pengetahuan diantara para karyawan. Oleh karena itu, dalam studi ini tingkat ketidakpastian pengetahuan pada lingkungan eksternal organisasi diuji untuk menentukan hubungan tingkat tekanan terhadap IC pada saat ketidakpastian terjadi yang kemungkinan akan menunjukkan lebih besarnya tekanan pada IC pada suatu organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya menyoroti tentang ketidakpastian pengetahuan pada lingkungan organisasi dan dampaknya yang menghambat dan membangun IC. Lebih lanjut lagi penelitian tersebut juga menggali dampak budaya internal terhadap IC. Penelitian berjudul “*Relationships Among Intellectual Capital, Uncertainty Knowledge and Culture*” oleh Herremans dan Isaac (2007), bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik-karakteristik penting yang mendorong organisasi dalam membangun IC. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 71 koresponden pada 11 perusahaan yang merupakan manajer menengah pada suatu perusahaan. Penelitian tersebut menggunakan dua metode dalam menganalisis budaya yang paling berpengaruh terhadap tekanan pada IC.

Pada fase pertama, menggunakan metode kualitatif dengan memberikan pertanyaan terbuka mengenai bagaimana perusahaan mendapatkan kesuksesan, dan apakah perusahaan membutuhkan penekanan terhadap IC. Selain itu, pertanyaan mengidentifikasi budaya yang menghalangi perusahaan untuk berubah. Hasil dari fase pertama digunakan untuk mempersiapkan pertanyaan

pada fase kedua. Fase kedua menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan kuesioner yang menghubungkan antara ketidakpastian pengetahuan dengan tekanan terhadap IC, dan hubungan antara budaya yang sudah diidentifikasi dengan pengembangan terhadap IC. Kesimpulannya, para manajer perlu untuk menilai dan memantau ketidakpastian pengetahuan dalam lingkungan eksternal dan menyesuaikan penekanan pada karyawan untuk pengembangan IC. Selanjutnya organisasi perlu memonitor budaya organisasi untuk memastikan bahwa kondisi memungkinkan mereka untuk menekankan pembangunan IC.

Hasil dari penelitian fase kedua yang merupakan kesimpulan dari penelitian tersebut adalah ketidakpastian pengetahuan merupakan variabel yang penting bagi penekanan terhadap IC. Dengan menggunakan logika, tampak bahwa suatu organisasi akan menemui kesulitan untuk memprediksi suatu kondisi jika kepastian pengetahuan yang dimilikinya sedikit. Suatu organisasi mengandalkan pengetahuan dalam mengamankan kelangsungan hidupnya. Tekanan pada IC juga memastikan bahwa karyawan bekerja dengan ahli, dan cerdas daripada bekerja terlalu keras untuk tetap kompetitif. Sedangkan temuan terhadap variabel budaya yaitu: jarak kekuasaan yang tinggi, orientasi hubungan jangka pendek menghambat pembentukan lingkungan yang kondusif dalam pengembangan IC.

Pada orientasi hubungan jangka panjang, karakteristik budaya ini diduga mendukung terhadap pengembangan IC. Organisasi lebih mengutamakan penyimpanan pengetahuan yang akan digunakan untuk berjaga-jaga menghadapi masalah di masa depan. Sebaliknya, orientasi hubungan jangka pendek tidak

mempersiapkan pengetahuan baru dalam menghadapi permasalahan baru di masa yang akan datang.

Pada jarak kekuasaan yang rendah komunikasi secara vertikal tidak terlalu diperhatikan. Dengan demikian, pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan menyebar ke seluruh organisasi. Kolektivitas secara tidak langsung mendukung penyebaran pengetahuan melalui kerjasama suatu tim. Oleh karena itu, organisasi yang memiliki karakteristik kolektivitas harus menemukan lingkungan internal yang kondusif bagi pengembangan dan realisasi IC.

2.3 Model Kerangka Pemikiran

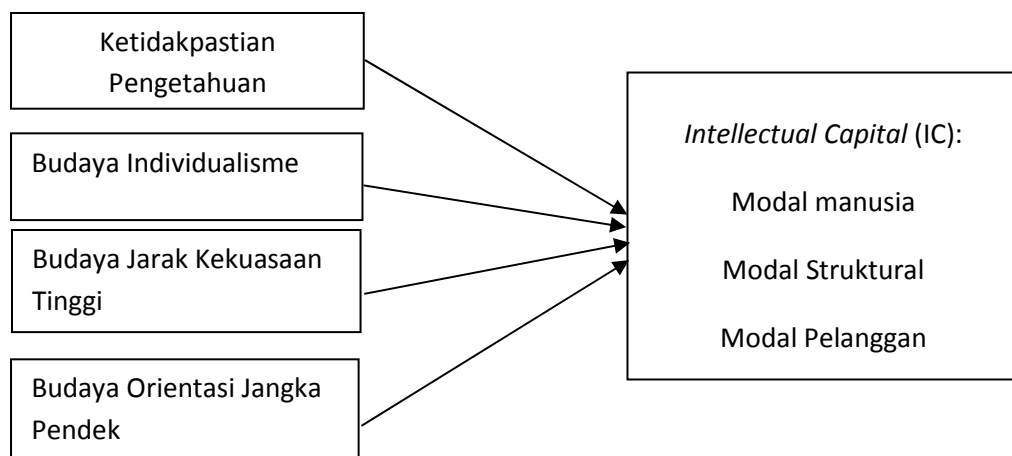
Dalam penelitian ini, budaya dan ketidakpastian pengetahuan diduga memiliki hubungan terhadap IC dan unsur-unsur penyusunnya yaitu: Modal manusia, Modal struktural dan Modal pelanggan. Ketidakpastian pengetahuan yang tinggi akan menyebabkan ambiguitas tinggi sehingga akan mempersulit pengembangan IC dan juga unsur penyusun IC.

Budaya organisasi individualisme, akan mempersulit berbagi pengetahuan yang akan menghambat pengembangan IC dan unsur-unsur penyusunnya. Budaya organisasi lain yaitu budaya jarak kekuasaan yang tinggi, dimana hierarki dalam suatu organisasi tinggi akan mempersulit proses komunikasi secara vertikal dan diduga akan menghambat pengembangan IC dan unsur penyusunnya: Modal manusia, Modal struktural, dan Modal pelanggan. Kemudian, variabel terakhir yaitu orientasi jangka pendek, dimana perusahaan hanya berfokus pada penyelesaian permasalahan yang dihadapi saat ini, hanya fokus pada masa lalu dan masa kini. Keputusan diambil dengan mengadaptasi keputusan sebelumnya

daripada berusaha untuk mengembangkan IC yang dimiliki, mempersiapkan perusahaan menghadapi permasalahan yang mungkin terjadi di masa datang, juga diduga akan menghambat pengembangan dari IC dan unsur penyusunnya.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya oleh Herremans dan Isaac (2007) adalah peneliti sebelumnya menghubungkan variabel ketidakpastian pengetahuan, budaya individualisme, jarak kekuasaan tinggi, dan orientasi jangka pendek dengan IC ketika ketidakpastian pengetahuan tinggi. Sedangkan penelitian ini akan menghubungkan setiap variabel dengan IC dan lebih lanjut, penelitian membahas lebih detail unsur-unsur penyusun IC yaitu: modal manusia, modal struktural, dan modal pelanggan dengan ketidakpastian pengetahuan dan budaya individualisme, jarak kekuasaan yang tinggi, orientasi jangka pendek. Model penelitian untuk hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Gambar 2.2
Model Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini (2011)

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis

2.4.1 Korelasi ketidakpastian pengetahuan dengan IC dan indikator penyusun IC (Modal manusia, Modal struktural, Modal pelanggan)

Ketidakpastian pengetahuan bukanlah suatu konsep yang mudah untuk dimengerti. Untuk lebih memahaminya, dapat menggunakan pemikiran umum dalam lingkungan bisnis. Perusahaan yang dapat mendukung karyawannya berbagi pengetahuan di dalam lingkungan yang memiliki tingkat ketidakpastian pengetahuan tinggi, akan lebih memiliki peluang untuk bertahan. Contohnya adalah perusahaan konstruksi dan perusahaan teknologi. Perusahaan konstruksi memiliki tingkat ketidakpastian pengetahuan yang rendah daripada perusahaan berbasis teknologi. Dimana perusahaan berbasis teknologi dihadapkan dengan pengetahuan yang cepat berubah (Herremans dan Isaac, 2007). Sehingga perusahaan dalam bidang teknologi harus mengembangkan IC yang dimilikinya agar dapat bertahan dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

Dari penelitian Brown dan Moberg (dikutip Herremans dan Isaac, 2007)) disimpulkan bahwa ketidakpastian pengetahuan terjadi ketika suatu organisasi dihadapkan dengan interaksi terhadap pengetahuan yang berbeda dan berubah dengan cepat. Organisasi akan menghadapi kesulitan dalam memprediksi masa depan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya jika pengetahuan berubah dengan cepat. Hal ini akan mempersulit perusahaan dalam mengembangkan IC yang terdiri dari elemen penyusun yaitu: Modal manusia, Modal struktural, Modal pelanggan.

Pada *Resource-based Theory*, perusahaan akan mencapai keunggulan kompetitifnya jika perusahaan memiliki sumberdaya yang heterogen, unik dan tidak dimiliki oleh pesaingnya. Namun, saat ketidakpastian pengetahuan tinggi akibat pengetahuan yang berubah dengan cepat, perusahaan akan kesulitan membuat sumberdaya yang heterogen dan unik. Karena pesaing akan dapat memanfaatkan situasi dari perubahan pengetahuan tersebut.

Dari uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Ketidakpastian pengetahuan berkorelasi dengan IC.

H2: Ketidakpastian pengetahuan berkorelasi dengan Modal manusia.

H3: Ketidakpastian pengetahuan berkorelasi dengan Modal struktural.

H4: Ketidakpastian pengetahuan berkorelasi dengan Modal pelanggan.

2.4.2 Korelasi budaya individu dengan IC dan indikator penyusun IC (Modal manusia, Modal struktural, Modal pelanggan)

Budaya organisasi terbentuk melalui proses yang panjang dan diterima oleh sekelompok orang dan memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pada *Resource-Based Theory*, perusahaan akan menerima atribut-atribut yang berhubungan dengan kompetensi sebagai faktor yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan seperti: budaya organisasi, dan pengalaman di masa lampau (Campbell dan Luchs, dikutip oleh Caldeira dan Ward, 2001).

Budaya Individu adalah tingkat prioritas seseorang dalam meletakkan kepentingan individu dibandingkan kepentingan bersama (Hofstede, 1980, 1991). Pengembangan Modal manusia akan terhambat jika para anggota perusahaan lebih mementingkan dirinya dan tidak ingin bekerjasama dalam pencapaian tujuan bersama. Budaya individual tidak mendukung berkembangnya pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan sebagai IC. Organisasi yang menekankan manfaat dari kemandirian, daripada kerja kolektif, kemungkinan organisasi tersebut akan memiliki masalah perpindahan pengetahuan seperti berbagi dalam pengetahuan yang mempersulit pengembangan IC (O'Dell dan Grayson, dikutip Herremans dan Isaac, 2007). Modal struktural berhubungan dengan budaya individu, karena dengan adanya struktur pada suatu perusahaan, manajemen dengan kewenangannya dapat mengatur karyawan untuk bekerja secara individu ataupun kelompok. Pengembangan Modal pelanggan juga akan terhambat jika anggota perusahaan memiliki budaya individu yang sulit berbagi pengetahuan mengenai Pelanggan. Oleh karena itu, sesuai dengan *Resource-based Theory*, perusahaan akan sukses jika suatu perusahaan menerima budaya yang terbentuk oleh anggota perusahaan. Namun selain itu, budaya tersebut juga harus mendukung proses berbagi pengetahuan diantara anggota perusahaan sehingga IC perusahaan dapat berkembang.

Dari uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Budaya individualisme berkorelasi dengan IC.

H6: Budaya individualisme berkorelasi dengan Modal manusia.

H7: Budaya individualisme berkorelasi dengan Modal struktural.

H8: Budaya individualisme berkorelasi dengan Modal pelanggan.

2.4.3 Korelasi budaya jarak kekuasaan tinggi dengan IC dan indikator penyusun IC (Modal manusia, Modal struktural, Modal pelanggan)

Resource-based Theory mengasumsikan sebuah kerangka kerja yang menganalisis implikasi kompetitif dari berbagai sumberdaya. Dari kerangka kerja tersebut terdapat konsep yang terdiri dari sumberdaya perusahaan, keunggulan kompetitif, dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Sumberdaya perusahaan diklasifikasikan kedalam tiga kategori: sumberdaya modal fisik, sumberdaya modal manusia, modal organisasional (Barney, 1991). Sumberdaya modal fisik mencakup teknologi yang digunakan di dalam suatu perusahaan, perlengkapan yang dimiliki perusahaan, lokasi geografi, dan akses untuk mendapatkan bahan mentah. Sumberdaya modal manusia mencakup pelatihan, pengalaman, pengetahuan, hubungan, dan pemahaman para manajer, dan karyawan suatu perusahaan. Sedangkan sumberdaya modal organisasional mencakup struktur formal, perencanaan formal dan informal, pengendalian, sistem koordinasi, dan begitu juga hubungan informal diantara grup dalam perusahaan, dan perusahaan dengan lingkungan.

Budaya jarak kekuasaan pada *Resource-based Theory* termasuk pada kategori sumberdaya modal organisasional. Jarak kekuasaan menghubungkan seseorang dengan yang lain berdasarkan pada kekuasaan dan struktur otorisasi dari posisi sosial yang rendah kepada posisi sosial yang lebih tinggi. Jarak kekuasaan menentukan cara komunikasi diantara anggota suatu grup atau kelompok, dimana jarak kekuasaan yang kuat akan cenderung memiliki gaya

komunikasi yang formal (DeLong dan Fahey, dikutip Herremans dan Isaac, 2007).

Lingkungan yang memiliki tingkat hierarki yang rendah akan mendukung pengembangan IC (Chiavenato, dikutip Herremans dan Isaac, 2007). Dengan jarak kekuasaan yang tinggi, pengembangan Modal manusia akan terhambat. Pada suatu perusahaan yang memiliki jarak kekuasaan yang tinggi, komunikasi vertikal antara manajer dengan karyawan lebih bersifat formal, dan akan menghambat berbagi pengetahuan diantara atasan dan bawahan. Begitu pula untuk pengembangan Modal pelanggan yang bergantung pada pengetahuan suatu perusahaan akan selera, tren, daya beli pelanggan, gaya komunikasi formal yang terjadi akibat jarak kekuasaan yang tinggi, akan menghambat transformasi pengetahuan individu menjadi pengetahuan yang umum (Szulanski, dikutip Herremans dan Isaac, 2007). Modal struktural adalah kemampuan organisasi atau perusahaan dalam memenuhi proses rutinitas perusahaan dan strukturnya yang mendukung usaha karyawan untuk menghasilkan kinerja intelektual yang optimal serta kinerja bisnis secara keseluruhan (Sawarjuwono, 2003). Dengan Modal struktural tersebut perusahaan kemudian dapat menerapkan budaya jarak kekuasaannya.

Dari uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H9: Budaya jarak kekuasaan yang tinggi berkorelasi dengan IC.

H10: Budaya jarak kekuasaan yang tinggi berkorelasi dengan Modal manusia.

H11: Budaya jarak kekuasaan yang tinggi berkorelasi dengan Modal struktural.

H12: Budaya jarak kekuasaan yang tinggi berkorelasi dengan Modal pelanggan.

2. 4. 4 Korelasi budaya orientasi jangka pendek dengan IC dan indikator penyusun IC (Modal manusia, Modal struktural, Modal pelanggan)

Dalam *Resource-based Theory*, sumber daya yang menciptakan keunggulan kompetitif merupakan sumber daya yang tidak dapat dibeli dengan mudah, dan membutuhkan proses pembelajaran yang lama untuk berubah di dalam suatu budaya korporasi, sehingga sumberdaya dapat menjadi sesuatu yang unik dan pesaing tidak dapat menirunya (Conner, dikutip oleh Caldeira dan Ward (2001). Perusahaan yang menekankan suatu proses pembelajaran dalam suatu perusahaan, dan hasil tujuan untuk jangka panjang menunjukkan bahwa perusahaan tersebut memiliki budaya orientasi jangka panjang.

Budaya orientasi jangka pendek adalah sosial budaya dengan sudut pandang jangka pendek, dimana perusahaan hanya memikirkan pemecahan masalah saat ini saja tanpa memikirkan cara mengantisipasi permasalahan yang kemungkinan terjadi di masa yang akan datang (Chamis, dikutip Herremans dan Issac, 2007). Perusahaan yang berorientasi jangka pendek memiliki pandangan bahwa pembelajaran dan pengembangan IC menghabiskan biaya dan manfaatnya tidak dapat dirasakan dalam waktu dekat. Sehingga perusahaan tidak mengutamakan pembelajaran, namun hanya berfokus pada penyelesaian permasalahan yang terjadi saat ini saja tanpa memiliki keinginan untuk berupaya

mengembangkan IC dalam menghadapi permasalahan yang kemungkinan terjadi di masa yang akan datang (Herremans dan Isaac, 2007).

Modal manusia tidak akan berkembang jika karyawan perusahaan hanya dituntut untuk mencari penyelesaian masalah yang dihadapi untuk saat ini saja, tanpa belajar untuk menghadapi permasalahan yang akan datang. Kebijakan perusahaan untuk berorientasi jangka pendek ataupun jangka panjang dapat diatur oleh manajemen dengan Modal struktural yang ada. Dan Modal pelanggan bergantung pada orientasi jangka pendek atau orientasi jangka panjang suatu perusahaan dalam menjaga hubungan dan loyalitas pelanggan.

Dari uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H13: Budaya orientasi jangka pendek berkorelasi dengan IC.

H14: Budaya orientasi jangka pendek berkorelasi dengan Modal manusia.

H15: Budaya orientasi jangka pendek berkorelasi dengan Modal Struktural.

H16: Budaya orientasi jangka pendek berkorelasi dengan Modal pelanggan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris mengenai korelasi antara ketidakpastian pengetahuan, dan budaya individualisme, jarak kekuasaan, dan orientasi jangka pendek dengan IC. Variabel-variabel penelitian ini yaitu: ketidakpastian pengetahuan, budaya individualisme, budaya jarak kekuasaan, dan budaya orientasi jangka pendek dan IC.

3.1.1 *Intellectual Capital (IC)*

IC adalah aset tidak berwujud yang terdiri dari modal manusia, modal struktural, modal pelanggan yang kemudian menjadi penciptaan nilai sehingga perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam teknologi dan informasi (Sveiby, dikutip oleh Sawarjuwono, 2003). Pengukuran IC digunakan untuk mendapatkan temuan apakah perusahaan telah memiliki kemauan dan usaha terhadap pengembangan IC. Untuk mengukur IC digunakan 13 item pertanyaan dengan Skala Likert 5 yang terdiri dari 3 Indikator penyusun IC yaitu: Modal manusia dengan 5 pertanyaan, Modal struktural dengan 3 pertanyaan, dan Modal pelanggan dengan 5 pertanyaan. IC diukur dengan menjumlahkan rata-rata ketiga unsur-unsur tersebut. Angka 5 (sangat berguna) menunjukkan unsur IC tersebut berguna bagi perusahaan, skala 4 (berguna), skala 3 (netral), skala 2 (kurang

berguna), dan skala 1 (tidak berguna) yang menunjukkan bahwa unsur IC tersebut tidak berguna bagi perusahaan.

3.1.2 Ketidakpastian Pengetahuan

Ketidakpastian pengetahuan dapat diartikan sebagai kondisi perusahaan saat menggunakan berbagai macam tipe pengetahuan sehingga perusahaan dihadapkan dengan interaksi berbagai macam pengetahuan yang berubah dengan cepat (Brown dan Moberg, dikutip Herremans dan Isaac, 2007). Pengukuran ketidakpastian pengetahuan dilakukan untuk mendapatkan temuan apakah perusahaan di tempat responden bekerja memiliki tingkat ketidakpastian pengetahuan yang tinggi. Variabel ketidakpastian pengetahuan terdiri dari 7 pertanyaan dan diukur dengan Skala Likert 5. Angka 5 (sangat setuju) menunjukkan ketidakpastian pengetahuan pada organisasi sangat rendah dan sangat mendukung pengembangan IC, skala 4 (setuju), skala 3 (netral), skala 2 (kurang setuju), dan skala 1 (tidak setuju) yang menunjukkan ketidakpastian pengetahuan pada organisasi tinggi dan tidak mendukung pengembangan IC.

3.1.3 Budaya Individualisme

Budaya Individualisme yaitu dimensi yang mengukur tingkat prioritas seseorang dalam meletakkan kepentingan individu dibandingkan kepentingan bersama (O'Dell dan Grayson, dikutip Herremans dan Isaac, 2007). Pengukuran budaya individualisme digunakan untuk menentukan tingkat budaya individualisme pada perusahaan. Untuk mengukur variabel budaya individualisme digunakan Skala Likert 5. Angka 5 (sangat setuju) yang berarti budaya

individualisme sangat rendah, skala 4 (setuju), skala 3 (netral), skala 2 (kurang setuju), dan skala 1 (tidak setuju) yang berarti perusahaan memiliki budaya individualisme.

3.1.4 Budaya Jarak Kekuasaan Tinggi (*High Power Distance*)

Budaya jarak kekuasaan yaitu struktur yang menghubungkan seseorang dengan yang lain berdasarkan pada kekuasaan dan otorisasi dari posisi sosial yang rendah kepada posisi sosial yang lebih tinggi. Dimensi jarak kekuasaan mengukur tingkat toleransi pada struktur organisasi yang hierarkis (DeLong dan Fahey, dikutip Herremans dan Isaac, 2007). Pengukuran jarak kekuasaan dilakukan untuk mendapatkan temuan apakah perusahaan memiliki budaya dengan jarak kekuasaan yang tinggi. Untuk pengukuran variabel ini digunakan Skala Likert 5, responden diminta untuk menyatakan apakah perusahaannya memiliki budaya jarak kekuasaan yang tinggi, dalam skala 5 (sangat setuju) yang menunjukkan bahwa budaya jarak kekuasaan sangat rendah, skala 4 (setuju), skala 3 (netral), skala 2 (kurang setuju), dan skala 1 (tidak setuju) yang menunjukkan bahwa budaya jarak kekuasaan pada perusahaan tinggi.

3.1.5 Budaya Orientasi Jangka Pendek (*Short Term Orientation*)

Budaya orientasi jangka pendek adalah sosial budaya dengan sudut pandang jangka pendek, dimana perusahaan hanya memikirkan pemecahan masalah saat ini saja tanpa memikirkan cara mengantisipasi permasalahan yang kemungkinan terjadi di masa yang akan datang (Chamis, dikutip Herremans dan Issac 2007). Pengukuran budaya orientasi jangka pendek dilakukan untuk

mendapatkan temuan tingkat budaya orientasi jangka pendek yang terjadi pada perusahaan. Untuk mengukur variabel Orientasi Jangka Pendek digunakan 4 item pertanyaan. Skala Likert 5 dimana responden diminta untuk menyatakan apakah perusahaannya memiliki budaya orientasi jangka pendek, dalam skala 5 (sangat setuju) yang memiliki arti bahwa perusahaan memiliki orientasi jangka panjang, skala 4 (setuju), skala 3 (netral), skala 2 (kurang setuju), dan skala 1 (tidak setuju) yang memiliki arti bahwa perusahaan memiliki budaya orientasi jangka pendek.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh divisi karyawan PT TELKOM Tbk di Semarang. Populasi ini diambil karena perusahaan yang berbasis teknologi komunikasi selalu dihadapkan dengan ketidakpastian pengetahuan yang tinggi, dan karyawan menjadi aset perusahaan yang dapat merepresentasikan sebagai IC. Selain itu penelitian mengenai IC, budaya, dan ketidakpastian pengetahuan pada perusahaan komunikasi di Semarang masih terbatas. PT TELKOM Tbk memiliki 12 divisi. Divisi tersebut adalah divisi Access, Infratel, Enterprise, Multimedia, CDC, RDC, MSC, MCC, CDSC, PMOTCC, TTC, dan IS. Namun guna efisiensi waktu dan biaya, dilakukan pengambilan sampel.

Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Sampel penelitian ini adalah para karyawan dari PT TELKOM Tbk, dan TELKOMSEL (anak perusahaan PT TELKOM Tbk) yang mengerti tentang teknologi yang kemudian merujuk pada divisi Sistem Informatika. Keterbatasan penelitian sebelumnya adalah adanya perbedaan penekanan pengembangan IC dan pengetahuan yang dimiliki pada masing-masing fungsi karena responden

merupakan para manajer dari perusahaan yang berbeda dan menangani fungsi-fungsi yang berbeda pula. Sampel pada penelitian sebelumnya lemah karena sampel dianggap tidak representatif dan bias dalam penilaian penekanan pengembangan IC. Sehingga penelitian ini memilih perusahaan komunikasi PT TELKOM Tbk dan TELKOMSEL, karena kedua perusahaan tersebut memiliki manajemen yang hampir serupa dan memiliki divisi yang sama yaitu sistem informatika yang diharapkan hasil pengujian mendapat respon dan penekanan penilaian pengembangan IC yang tidak bias terhadap pertanyaan yang diajukan mengenai pengembangan IC. Namun praktik budaya pada kedua perusahaan tersebut diduga berbeda karena TELKOMSEL yang merupakan anak perusahaan PT TELKOM dikendalikan juga oleh perusahaan asing.

Sedangkan sampel karyawan divisi Sistem Informatika dipilih karena karyawan perusahaan pada divisi tersebut adalah divisi yang menangani langsung teknologi komunikasi dimana karyawan tersebut lebih dituntut perkembangannya di bidang teknologi dan ketidakpastian pengetahuan yang terjadi tinggi. Sehingga karyawan tersebut dapat menjadi representatif dari IC. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah seluruh karyawan divisi Sistem Informatika yang berada pada dua perusahaan tersebut. Jumlah sampel sesuai dengan saran Sekaran (1992) yang menyatakan bahwa jumlah sampel yang memadai untuk penelitian adalah berkisar 30 sampai 500.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Pada penelitian ini digunakan jenis data primer. Data primer secara langsung dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Instrumen yang dipakai untuk mengumpulkan data adalah daftar pertanyaan berupa kuesioner yang disebar kepada para karyawan pada divisi sistem informatika di perusahaan berbasis teknologi komunikasi di Semarang. Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh langsung dari para karyawan divisi informatika di kota Semarang yang menjadi responden terpilih dalam penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dengan teknik kuesioner dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner diperoleh langsung dari karyawan divisi Sistem Informatika. Kuesioner diberikan kepada salah satu karyawan yang menjabat sebagai Sekretaris divisi tersebut untuk kemudian dikoordinir dalam pembagian kuesioner kepada karyawan yang lain. Hasil kuesioner yang telah diisi kemudian dikumpulkan oleh sekretaris divisi tersebut dan dikembalikan kepada peneliti.

Kuesioner dibuat dengan daftar pertanyaan terstruktur dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi mengenai unsur-unsur IC yang penting bagi perusahaan, tingkat ketidakpastian pengetahuan, budaya individualisme, budaya jarak kekuasaan, dan budaya orientasi jangka pendek pada perusahaan tersebut. Instrumen diadaptasi dari survei mengenai manajemen ketidakpastian pengetahuan, kuesioner dari penelitian terdahulu mengenai IC dan mengenai budaya perusahaan. Instrumen IC terdiri dari 3 indikator yang menilai kegunaan unsur-unsur IC (Modal manusia, Modal struktural, Modal pelanggan) terdiri dari 13 pertanyaan. Instrumen ketidakpastian pengetahuan terdiri 8 pertanyaan. Instrumen budaya individualisme yang terdiri dari 5 pertanyaan. Instrumen jarak

kekuasaan yang terdiri dari 4 pertanyaan. Instrumen orientasi jangka pendek yang terdiri dari 2 pertanyaan. Responden menilai setiap pertanyaan dengan menggunakan *a five point Likert-Scale questioner*.

3.5 Metode Analisis Data

Penelitian mengenai hubungan IC dengan ketidakpastian pengetahuan dan budaya masih terbatas di Indonesia, terlebih penelitian yang bersifat kuantitatif. Penelitian ini dilakukan dengan pengamatan melalui desain pertanyaan terstruktur atau korelasi hingga mendapatkan kesimpulan yang objektif. Analisis kuantitatif dalam penelitian ini dilakukan untuk mengukur pengaplikasian pengembangan IC dan budaya yang diterapkan pada perusahaan saat ketidakpastian pengetahuan terjadi.

3.5.1 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dimaksudkan untuk mendapat kepastian apakah instrumen yang digunakan sudah mengukur hal yang tepat serta apakah hasilnya dapat menggambarkan kenyataan yang ada. Untuk mengukur kualitas suatu data digunakan uji reabilitas dan uji validitas. Masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut:

3.5.1.1 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana konsistensi hasil pengukuran bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Teknik pengujian

yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisa dengan menggunakan Cronbach's Alpha yang menunjukkan reliabilitas, konsistensi internal dan homogenitas antar butir dalam variabel yang diteliti. Instrumen yang dipakai dalam variabel itu dikatakan handal apabila memiliki Cronbach's alpha lebih dari 0.60 (Nunnally, dikutip Ghozali, 2001).

3.5.1.2 Uji Validitas

Uji validitas yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2001). Tes yang menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran dikatakan sebagai tes yang memiliki validitas yang rendah. Uji validitas yang digunakan adalah uji validitas item, yaitu pengujian terhadap kualitas item-itemnya. Pengujian dilakukan menggunakan *Pearson Correlation* dengan peluang ralat p dari korelasi maksimum 5% .

3.5.2 Statistik Deskriptif dan Normalitas Data

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi) (Ghozali, 2001). Statistik deskriptif juga memberikan penjelasan gambaran umum demografi responden penelitian. Untuk melihat data terdistribusi normal atau tidak, diukur dengan Kolmogorov-Smirnov.

3. 5.3 Uji Hipotesis

Analisis kuantitatif dalam penelitian ini dilakukan dalam rangka menentukan adanya korelasi antara pengembangan IC, tingkat ketidakpastian pengetahuan, dan tingkat budaya organisasi yaitu: individualisme, jarak kekuasaan, dan orientasi jangka pendek.

Pengujian dan analisis penelitian dilakukan dengan menggunakan *Pearson Correlation* dengan *software SPSS versi 17 for Windows* dengan tingkat taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ artinya derajat kesalahan sebesar 5%.