

**ANALISIS PENGARUH IMPLEMENTASI
*KNOWLEDGE CREATION, HUMAN CAPITAL,
CUSTOMER CAPITAL,
DAN STRUCTURAL CAPITAL TERHADAP
BUSINESS PERFORMANCE***
(Studi Kasus pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah)



SKRIPSI

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

Disusun Oleh:

FITRI FAJARIYAH
NIM C2C008055

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2012**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Fitri Fajariyah
Nomor Induk Mahasiswa : C2C008055
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Akuntansi
Judul Proposal Penelitian : **ANALISIS PENGARUH IMPLEMENTASI
KNOWLEDGE CREATION, HUMAN CAPITAL,
CUSTOMER CAPITAL, DAN STRUCTURAL
CAPITAL TERHADAP BUSINESS PERFORMANCE
(Studi Kasus pada PT Bank Pembangunan Daerah
Jawa Tengah)**
Dosen Pembimbing : Dr. H. Agus Purwanto, M.Si., Akt.

Semarang, 16 Februari 2012

Dosen Pembimbing



(Dr. H. Agus Purwanto, M.Si., Akt.)
NIP. 19680827 199202 1001


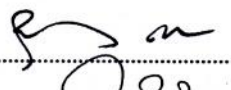

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Fitri Fajariyah
Nomor Induk Mahasiswa : C2C008055
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Akuntansi

Judul Proposal Penelitian : **ANALISIS PENGARUH IMPLEMENTASI
KNOWLEDGE CREATION, HUMAN CAPITAL,
CUSTOMER CAPITAL, DAN STRUCTURAL
CAPITAL TERHADAP BUSINESS PERFORMANCE
(Studi Kasus pada PT Bank Pembangunan Daerah
Jawa Tengah)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 28 Februari 2012

Tim Penguji

1. Dr. H. Agus Purwanto, M.Si., Akt  (.....)
2. Anis Chariri, S.E., M.Com., Ph.D., Akt.  (.....)
3. Dra. Hj. Zulaikha, M.Si., Akt.  (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Fitri Fajariyah, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **Analisis Pengaruh Implementasi *Knowledge Creation, Human Capital, Customer Capital, dan Structural Capital* terhadap *Business Performance* (Studi Kasus pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah)**, 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 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 tulisan 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 ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 16 Februari 2012
Yang membuat pernyataan.

(Fitri Fajariyah)
NIM. C2C008055

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation effect of knowledge creation, human capital, customer capital and structural capital to business performance (case study on Regional Development Bank of Central Java Limited Company). This research is based the importance of creating new knowledge (knowledge creation) which will result in innovation to manage intellectual capital (human capital, customer capital, structural capital) well so as to create competitive advantage and improve the performance of the company at PT Bank Central Java.

Exogenous / independent variable in this study is knowledge creation. Endogenous variable / dependent is human capital, customer capital, structural capital and business performance. The data in this study consist of the primary data that taken from questionnaires distributed directly to the respondent. Data collected from 65 respondents who are employees in various divisions of PT Bank Central Java. The hypothesis in this study were analyzed using analysis techniques PLS (Partial Least Square) trough the smartPLS software.

The results showed that, knowledge creation have positive and significant effect on human capital, human capital have positive and significant impact on customer capital, human capital have positive and significant impact on structural capital, customer capital have positive and significant impact on structural capital. Meanwhile, for the customer capital have negative and no significant impact on business performance, and structural capital have positive and significant impact on business performance.

Keywords : Knowledge creation, human capital, customer capital, structural capital, business performance, Partial Least Square (PLS).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh implementasi *knowledge creation*, *human capital*, *customer capital*, dan *structural capital* terhadap *business performance* (studi kasus pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah). Penelitian ini dilatarbelakangi pentingnya penciptaan pengetahuan baru (*knowledge creation*) yang akan menghasilkan inovasi untuk mengelola modal intelektual (*human capital*, *customer capital*, *structural capital*) dengan baik sehingga dapat menciptakan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja perusahaan (*business performance*) pada Kantor Pusat Bank Jateng.

Variabel eksogen/independen dalam penelitian ini adalah *knowledge creation*. Variabel endogen/dependennya adalah *human capital*, *customer capital*, *structural capital* dan *business performance*. Data dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari kuesioner yang disebarkan langsung kepada responden. Data yang berhasil dikumpulkan berasal dari 65 responden yang merupakan pegawai di berbagai divisi Kantor Pusat Bank Jateng. Hipotesis dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan teknik analisis PLS (*Partial Least Square*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, *knowledge creation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *human capital*, *human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer capital*, *human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *structural capital*, *customer capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *structural capital*. Sementara itu untuk *customer capital* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *business performance*, dan *structural capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *business performance*.

Kata kunci : Penciptaan pengetahuan (*Knowledge creation*), *human capital*, *customer capital*, *structural capital*, kinerja perusahaan (*business performance*), dan PLS.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Pengaruh Implementasi *Knowledge Creation, Human Capital, Customer Capital, dan Structural Capital* terhadap *Business Performance* (Studi Kasus pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah)”**.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang. Penulis menyadari sebagai manusia biasa, dalam penulisan ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi moril dan materiil baik secara langsung maupun tidak langsung hingga tersusun skripsi ini, melalui kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, M.Si., Akt., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. Dr. Muchamad Syafruddin, M.Si., Akt., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Bapak Dr. H. Agus Purwanto, M.Si., Akt., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, bantuan dan saran sampai terselesainya skripsi ini.

4. Ibu Dr. Etna Afri Yuyeta, S.E., M.Si., Akt., selaku dosen wali yang telah membimbing penulis dari awal sampai akhir dalam belajar di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Terimakasih atas bimbingan dan nasihatnya.
5. Kedua orang tuaku, Bapak Slamet dan Ibu Sri Murni Susilowati yang senantiasa bersabar dalam mendidik dan merawat penulis dengan penuh kasih sayang dan cintanya, *”Terima kasih atas pengorbanan, doa, nasihat, semangat, motivasi, dan kesabarannya, tidak ada kata yang pantas kecuali rasa syukurku telah dikaruniai orang tua seperti Anda...Dan ini kado kecil yang baru bisa aku berikan untuk bapak dan ibu”*.
6. Kakak-kakakku tercinta dan tersayang Nurhayati, Hadiyanto, Handayani yang selalu menemani, memberikan motivasi, dan nasihat bagi penulis. *”Kakak-kakakku terima kasih atas pengorbanan, dan kasih sayang yang telah kamu berikan kepada adikmu ini...”*.
7. Arief Rohmanudin Syukrie yang telah menemani penulis dan sedikit banyak telah berkontribusi dalam kehidupan penulis dengan penuh kesabaran dan kasih sayang.
8. Adik-adik Keponakanku Rafi, Vivi, Halin, Bagus, Hafidz, Neila yang selalu membuat ramai rumahku dan hatiku. *“Terima kasih telah memberikan hiburan dan suasana yang menyenangkan ketika aku sedang penat”*.

9. Seluruh dosen pada Fakultas Ekonomi khususnya Jurusan Akuntansi Universitas Diponegoro yang telah memberikan pengetahuan kepada saya selama mengikuti kuliah selama ini.
10. Seluruh staf tata usaha Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
11. Keluarga besarku (katak-katak iparku, keluarga dari Ibu Sri Murni Susilowati) atas segala dukungannya.
12. Sahabat-sahabatku: Ayu M., Sheren, Dewi, Punik, Yuni, Ulee, Rani, Dita, Astri, Zul yang telah menemani penulis ketika proses pembelajaran di kelas. *“Terima kasih teman-teman...., kalian telah membuat proses perkuliahanku menjadi lebih berwarna”*.
13. Teman-teman Akuntansi 2008 lainnya, terima kasih atas bantuan dan semangatnya.
14. Seluruh responden pegawai di berbagai divisi Kantor Pusat Bank Jateng yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
15. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga bantuan, dukungan dan doa yang telah diberikan mendapat balasan dan limpahan rahmat dari Allah SWT. Amin. Akhir kata penulis mohon maaf apabila terdapat kekurangan dalam penulisan dan penyajian skripsi ini. Mudah-mudahan skripsi ini dapat bermanfaat sebagaimana mestinya.

Semarang, 16 Februari 2012

Fitri Fajariyah

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

"Bersyukur adalah suatu hal yang sering terlupa oleh kita. Namun sesungguhnya jika kita selalu bersyukur atas segala karunia yang telah Allah limpahkan, itulah yang menjadi suatu kenikmatan yang luar biasa, karena Allah akan mencukupi apa yang kita butuhkan dan tidak akan memberikan cobaan diluar kemampuan kita". (_Fajar_)

**"Allah akan meninggikan orang-orang
yang beriman diantaramu dan
orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan
beberapa derajat"**

QS. Al Mujaadilah (58) : 11

"Tiada kekayaan lebih utama daripada akal. Tiada kepapaan lebih menyedihkan daripada kebodohan. Tiada warisan lebih baik daripada pendidikan". (Sayidina Ali Bin Abi Thalib)

Skripsi ini kupersembahkan untuk:

Bapak dan Ibu tercinta...

(Terima kasih atas bimbingannya selama di dunia ini, motivasi yang besar, kasih sayang yang tak terhingga, dan pengorbanan yang luar biasa.....).

Semoga Allah senantiasa melindungi Bapak dan Ibu...

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	viii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	x
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
1.3.1 Tujuan Penelitian	8
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	9
1.4 Sistematika Penulisan	10
BAB II TELAAH PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 <i>Resources Based Theory/Resources Based View (RBV)</i>	11

2.1.2	<i>Knowledge Based View (KBV)</i>	14
2.1.3	<i>Resource-Dependency Theory</i>	15
2.1.4	<i>Knowledge Management</i> (Manajemen Pengetahuan).....	16
2.1.5	<i>Knowledge Cretion</i> (Penciptaan Pengetahuan).....	19
2.1.6	Definisi <i>Intellectual Capital</i> (Modal Intelektual)	23
2.1.7	Unsur Pokok <i>Intellectual Capital</i>	25
2.1.8	<i>Business Performance</i> (Kinerja Perusahaan).....	28
2.1.9	Perbankan Indonesia	29
2.1.10	Penelitian Terdahulu	32
2.2	Kerangka Pemikiran.....	35
2.3	Hipotesis	35
BAB III METODE PENELITIAN.....		43
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	43
3.1.1	Variabel Penelitian	43
3.1.2	Definisi Operasional.....	44
3.2	Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	50
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	51
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	51
3.5	Metode Analisis	52
3.5.1	Outer Model	54
3.5.2	Inner Model.....	55
3.5.3	Metode Sobel	57

BAB IV HASIL DAN ANALISIS.....	59
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	59
4.2 Analisis Data.....	62
4.2.1 Menilai <i>Outer Model</i> atau <i>Measurement Model</i>	63
4.2.1.1 Statistik Deskriptif	66
4.2.1.2 <i>Discriminant Validity</i>	70
4.2.1.3 Mengevaluasi <i>Reliability</i>	73
4.2.2 Pengujian <i>Inner Model</i> (Model Struktural).....	74
4.2.3 Pengujian Hipotesis.....	78
4.2.3.1 Pengujian Hipotesis 1.....	79
4.2.3.2 Pengujian Hipotesis 2.....	79
4.2.3.3 Pengujian Hipotesis 3.....	80
4.2.3.4 Pengujian Hipotesis 4.....	80
4.2.3.5 Pengujian Hipotesis 5.....	81
4.2.3.6 Pengujian Hipotesis 6.....	81
4.2.4 Interpretasi Hasil	82
4.2.4.1 Pengaruh <i>knowledge creation</i> terhadap <i>human capital</i>	82
4.2.4.2 Pengaruh <i>human capital</i> terhadap <i>customer capital</i>	84
4.2.4.3 Pengaruh <i>human capital</i> terhadap <i>structural capital</i>	86
4.2.4.4 Pengaruh <i>customer capital</i> terhadap <i>structural capital</i>	87
4.2.4.5 Pengaruh <i>customer capital</i> terhadap <i>business performance</i>	89
4.2.4.6 Pengaruh <i>structural capital</i> terhadap <i>business performance</i> ...	91
4.3 Analisis Jalur (Pengaruh Tidak Langsung <i>Knowledge Creation</i> terhadap <i>Business Performance</i>	92

BAB V PENUTUP.....	103
5.1 Kesimpulan	103
5.2 Keterbatasan.....	105
5.3 Saran	106
DAFTAR PUSTAKA	107
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	110

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Data Penelitian Terdahulu.....	32
Tabel 4.1 Ringkasan Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner Berdasarkan Divisi	61
Tabel 4.2 Profil Responden dengan Tabulasi Silang	61
Tabel 4.3 <i>Outer Loading (Measurement Model)</i>	63
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	66
Tabel 4.5 Rentang Kategori Skor Variabel	67
Tabel 4.6 Nilai <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i>	71
Tabel 4.7 <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbachs Alpha</i>	74
Tabel 4.8 <i>R Square</i>	75
Tabel 4.8 <i>Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)</i>	77

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model SECI.....	21
Gambar 2.2 Tipe <i>Knowledge Creation</i>	23
Gambar 2.3 Institusi Perbankan Indonesia	31
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran Hubungan <i>Knowledge Creation, Intellectual Capital, Business Performance</i>	35
Gambar 4.1 Model Struktural	75
Gambar 4.2 Cuplikan Pengaruh KC terhadap BP melalui HC-CC.....	93
Gambar 4.3 Cuplikan Pengaruh KC terhadap BP melalui HC-SC	96
Gambar 4.2 Cuplikan Pengaruh KC terhadap BP melalui HC-CC.....	99

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Surat Persetujuan Penelitian	110
Lampiran B Kuesioner bagi Responden	111
Lampiran C Tabulasi Skor Jawaban Responden.....	122
Lampiran D Profil Responden dengan Tabulasi Silang dan Statistik Deskriptif.....	128
Lampiran E SmartPLS <i>Reports</i>	130

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi serta perkembangan inovasi teknologi yang pesat, mendorong perusahaan-perusahaan untuk memiliki keunggulan kompetitif dalam persaingan yang semakin ketat. Di masa sekarang ini, kekayaan dan pertumbuhan ekonomi terutama dikendalikan oleh *intangible assets*. Hal ini didukung fakta bahwa perkembangan ekonomi baru-baru ini, lebih bergantung pada nilai yang diciptakan oleh aset tak berwujud daripada kepemilikan aset fisik perusahaan. *Intangible assets* yang dimaksud adalah modal intelektual (*intellectual capital/IC*) yang diakui sebagai landasan individual, organisasional, dan persaingan umum di abad-21 (Bounfour dan Edvinsson, 2005) dalam (Cabrita dan Vaz, 2006). Oleh sebab itu, agar dapat terus bertahan, perusahaan-perusahaan mengubah bisnis yang didasarkan pada tenaga kerja (*labor-based business*) menuju bisnis berdasarkan pengetahuan (*knowledge based business*), dengan karakteristik utama ilmu pengetahuan (Sawarjuwono dan Kadir, 2003).

Modal intelektual yang terdiri dari (*human capital, customer capital, dan structural capital*) merupakan pendorong utama inovasi dan keunggulan kompetitif dalam ekonomi berbasis pengetahuan yang telah berkembang saat ini (Teece, 2000) dalam (Marr et al., 2003). Pada saat yang sama, manajemen pengetahuan (*knowledge management/KM*) diakui sebagai aktivitas dasar untuk memperoleh, menumbuhkan, dan mempertahankan IC dalam organisasi (Marr dan

Schiuma, 2001). Hal tersebut berarti bahwa keberhasilan pengelolaan IC sangat berkaitan dengan proses KM organisasi, yang pada gilirannya menyiratkan keberhasilan implementasi dan penggunaan KM dalam menjamin perolehan dan pertumbuhan IC.

Guthrie (2001) dalam (Shih et al., 2010) menyatakan bahwa kesuksesan perusahaan tidak hanya berasal dari manfaat aset berwujud, perusahaan terutama bergantung pada akses informasi tidak berwujud dan penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) sebagai sumber daya utama menuju kesuksesan. Wu (2002) berpendapat bahwa untuk perusahaan berbasis pengetahuan, penciptaan, akumulasi, *sharing*, dan integrasi pengetahuan adalah sebuah momentum dalam menciptakan nilai perusahaan dan keberlanjutan operasi. Penciptaan, pengelolaan, pengukuran, dan evaluasi merupakan inti dari IC yang menjadi indikator penting dalam keunggulan kompetitif perusahaan.

Di Indonesia penilaian dan pengungkapan IC belum diatur secara rinci dan pasti, tetapi secara tidak langsung disinggung dalam PSAK No. 19 (revisi 2009) yang menjelaskan mengenai *intangible aset*. Menurut PSAK No. 19, aset tidak berwujud adalah aset non-moneter yang dapat diidentifikasi dan tidak mempunyai fisik serta dimiliki untuk digunakan dalam menghasilkan atau menyerahkan barang atau jasa, disewakan kepada pihak lainnya, atau untuk tujuan administrative (IAI, 2007). Beberapa contoh *intangible aset* antara ilmu pengetahuan dan teknologi, desain dan implementasi sistem atau proses baru, lisensi, hak kekayaan intelektual, pengetahuan mengenai pasar dan merek dagang (termasuk merek produk) (PSAK No. 19 paragraf 09, revisi 2009). Pengetahuan

yang dimaksud dapat termasuk *intellectual capital* sebagai alat ampuh dalam kompetisi perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995:3) dalam (Nuraini, 2008) menyatakan bahwa kesuksesan perusahaan-perusahaan Jepang disebabkan oleh kemampuan dan keahliannya dalam menciptakan pengetahuan (*knowledge creation*) organisasi, bukan karena kecakapannya di bidang manufaktur, aksesnya kepada modal yang murah, hubungan dan kerjasama yang erat dengan konsumen atau pemasok, serta sistem senioritas, meskipun semua faktor-faktor tersebut penting. Penciptaan pengetahuan organisasi yang dimaksud adalah kemampuan perusahaan secara keseluruhan untuk menciptakan pengetahuan baru yang merupakan hasil konversi antara pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* yang diwujudkan melalui proses *socialization*, *externalization*, *combination*, dan *internalization* (SECI model). Perusahaan yang mampu menciptakan pengetahuan baru tersebut, secara khusus memiliki keunggulan dalam melakukan inovasi.

Nonaka dan Takeuchi menjelaskan (1995:6) dalam (Nuraini, 2008) bahwa inovasi merupakan hasil akumulasi pengetahuan dari luar perusahaan yang kemudian dibagikan secara luas ke dalam perusahaan dan diimplementasikan dalam pengembangan teknologi, produk dan metode-metode baru. Secara tepat dikatakan bahwa aktivitas internal dan eksternal inilah menjadi kekuatan bagi inovasi yang terus menerus dalam perusahaan-perusahaan tersebut dan pada gilirannya akan menghasilkan daya saing perusahaan. Ketika perusahaan tersebut melakukan inovasi, sesungguhnya perusahaan tersebut sedang menciptakan

pengetahuan dan informasi baru dari dalam perusahaan sebagai usahanya untuk mendefinisikan permasalahan dan solusinya.

Kinerja perusahaan (*business performance*) yang baik merupakan salah satu tujuan perusahaan. Di dalam sistem kontrol formal ukuran kinerja meliputi ukuran *financial* dan *non financial* (Fisher, 1998) dalam (Astuti dan Sabeni, 2005). Indikator kinerja perusahaan yang baik dapat berupa meningkatnya produktivitas, pertumbuhan penjualan, peningkatan laba, unggul dalam persaingan, dsb. Dalam merealisasikan kinerja perusahaan yang baik tersebut dibutuhkan suatu inovasi yang dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan. *Knowledge creation* dapat menghasilkan inovasi yang mendorong pengelolaan *intellectual capital* yang efektif untuk berkontribusi dalam meningkatkan kinerja bagi perusahaan.

Industri perbankan Indonesia mempunyai fungsi utama sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat serta bertujuan untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya, pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional, ke arah peningkatan taraf hidup rakyat banyak (Bank Indonesia, 2010). Dalam perkembangannya, perbankan telah mulai mengintegrasikan profesionalitas dan kebutuhan pasar untuk menyadari adanya keuntungan dari pengetahuan akan keuangan dan manajemen risiko. Kondisi tekanan perbankan akan regulasi yang mengikat, ketidakpastian lingkungan, serta krisis yang menjulang tinggi, mendorong perbankan agar tidak hanya mengintegrasikan tenaga kerja, aset keuangan, dan aset berwujud yang dimilikinya, tetapi juga meningkatkan

kemampuan dalam manajemen *intellectual capital* untuk keberlanjutan operasi. Dalam industri perbankan penting dalam menggunakan teknik manajemen pengetahuan (KM) dalam pengelolaan IC untuk mengatasi perubahan lingkungan yang cukup pesat. KM yang menekankan pada kreativitas dari *intellectual capital* (*human capital, structural capital, customer capital*) dalam menciptakan produk dan jasa, sangat bermanfaat dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Sudarmanto, 2011).

Penerapan *knowledge management* dalam perusahaan sudah menjadi kebutuhan mendasar pada era globalisasi saat ini. KM merupakan suatu rangkaian kegiatan untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan (*intellectual capital*) untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari dalam organisasi. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Shih et al. (2010) yang meneliti hubungan antara *knowledge creation* dengan *intellectual capital* (IC) perbankan. Hasilnya menyatakan bahwa *knowledge creation* memiliki pengaruh positif dan langsung pada *human capital*, *human capital* berpengaruh positif dan langsung pada *structural capital* dan *customer capital*, serta *customer capital* berpengaruh positif dan langsung dengan *structural capital*. Penelitian sama yang dilakukan Ning et al. (2011) yang menunjukkan bahwa *knowledge creation* berpengaruh positif dan signifikan pada semua komponen IC di perusahaan jasa investasi sekuritas.

Penciptaan, pengelolaan, pengukuran, dan evaluasi IC adalah indikator penting dalam peningkatan kinerja perusahaan yang akan mempengaruhi nilai perusahaan di masa depan. Penelitian yang dilakukan oleh Bontis et al. (2011)

dengan *path analysis* menunjukkan bahwa ketiga komponen *intellectual capital* (*human capital, structural capital, customer capital*) bersama-sama berpengaruh positif dan substantif berkaitan dengan kinerja perusahaan (*business performance*) sektor farmasi. Hal ini konsisten dengan penelitian Cabrita dan Vaz (2006) membuktikan bahwa modal intelektual (IC) berpengaruh secara substantif dan signifikan terhadap kinerja industri perbankan Portugal. Penelitian di Indonesia oleh Sabeni dan Astuti (2005) menunjukkan bahwa *human capital* berhubungan positif dan signifikan dengan *customer capital*, *human capital* berhubungan positif dan signifikan dengan *structural capital*, *customer capital* berhubungan positif dan tidak signifikan dengan *business performance*, dan *structural capital* berhubungan positif dan signifikan dengan *business performance*.

Knowledge management fokus untuk menjadikan perusahaan menang dalam kompetisinya karena memiliki pengetahuan yang lebih baik daripada kompetitornya. Isu utama di *knowledge management* adalah *competitiveness*. *Competitiveness* tersebut di peroleh dengan cara mengelola pengetahuan yang dimiliki dengan baik dan efisien. Dalam konsep baru *knowledge management*, sebuah perusahaan secara sadar dan komprehensif akan mengumpulkan, mengelola, men-*share*, dan menganalisa pengetahuan yang mereka miliki untuk tujuan-tujuan di masa mendatang (Purbo, 2000). Hal ini selaras dengan penelitian (Chen dan Chen, 2011) yang menunjukkan bahwa *knowledge management performance index* (KMPI) yang meliputi *knowledge creation, knowledge conversion, knowledge circulation, dan knowledge completion* berpengaruh signifikan terhadap *department performance* dan *organizational performance*.

Sebagian besar penelitian yang telah dilakukan sebelumnya di luar negeri maupun di Indonesia, meneliti *knowledge management* berpengaruh terhadap *intellectual capital* dan *intellectual capital* berpengaruh terhadap *business performance* secara terpisah. Hal tersebut yang memotivasi untuk menggabungkan *knowledge management*, *intellectual capital*, dan *business performance* dalam penelitian selanjutnya. Pada dasarnya penelitian ini mengacu pada penelitian yang telah dilakukan oleh Shih et al. (2010), hanya saja dalam penelitian ini ditambahkan satu variabel penelitian yaitu *business performance*.

Dengan latar belakang masalah di atas, penelitian ini diberi judul **“Analisis Pengaruh Implementasi *Knowledge Creation*, *Human Capital*, *Customer Capital*, dan *Structural Capital* terhadap *Business Performance* (Studi Kasus pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam meningkatkan nilai perusahaan di masa depan, dibutuhkan penciptaan pengetahuan baru (*knowledge creation*) yang menghasilkan inovasi dalam hal persaingan, selanjutnya teknik *knowledge management* dalam mengelola *intellectual capital* akan dapat mencapai keunggulan bersaing yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan (*business performance*). Dalam rangka penerapan KM dibutuhkan penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) yang merupakan variabel dalam penelitian ini. Disamping itu, variabel lain yang akan diteliti adalah *human capital*, *structural capital*, *customer capital* dan *business*

performance. Dalam penelitian ini mengasumsikan *knowledge creation* memiliki hubungan langsung dengan *human capital* (salah satu unsur *intellectual capital*).

Berdasarkan uraian di atas, masalah yang akan diteliti selanjutnya dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah *knowledge creation* berpengaruh terhadap *human capital*?
2. Apakah unsur-unsur *intellectual capital* (yang terdiri dari *human capital*, *customer capital* dan *structural capital*) berpengaruh terhadap *business performance*?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, penelitian ini ditujukan:

1. Untuk mengeksplorasi pengaruh yang terdapat pada *knowledge creation* dengan *human capital* di industri perbankan.
2. Untuk menguji pengaruh unsur *intellectual capital* (*human capital*, *customer capital*, *structural capital*) dan *business performance* dengan menguji:
 - 1) pengaruh *human capital* terhadap *customer capital*,
 - 2) pengaruh *human capital* terhadap *structural capital*,
 - 3) pengaruh *customer capital* terhadap *structural capital*,
 - 4) pengaruh *customer capital* terhadap *business performance*, dan
 - 5) pengaruh *structural capital* terhadap *business performance*.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Hasil yang diharapkan dari penelitian adalah:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memotivasi dan menyediakan informasi bagi penelitian selanjutnya yaitu mengenai *knowledge creation*, *intellectual capital* (*human cpital*, *customer capital*, *structural capital*) dan *business performance* dalam industri perbankan.

2. Manfaat Praktis

Menjelaskan peran *knowledge creation* dan *intellectual capital* (*human cpital*, *customer capital*, *structural capital*) dalam meningkatkan *business performance* yang nantinya akan mempengaruhi nilai perusahaan perbankan di masa depan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan saran praktis untuk referensi dalam manajemen perbankan.

3. Manfaat Empiris

Memberikan kontribusi terhadap literatur akuntansi manajemen mengenai pengembangan teori yang berkaitan dengan pentingnya pengelolaan *knowledge management* dan *intellectual capital* untuk meningkatkan *value creation* yang akan berdampak positif dalam *business performance* dan *firm value*.

1.4. Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini disusun menggunakan sistematika untuk masing-masing bab dengan urutan sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Bab ini merupakan pendahuluan yang menjelaskan latar belakang yang mendasari munculnya masalah dalam penelitian, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Bab ini berupa tinjauan pustaka yang membahas mengenai teori-teori yang melandasi penelitian dan menjadi dasar acuan teori untuk menganalisis dalam penelitian serta menjelaskan penelitian terdahulu yang terkait, menggambarkan kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III : Metode Penelitian

Bab ini berisi metode penelitian, menguraikan tentang variabel penelitian dan definisi operasional, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisi deskripsi objek penelitian dan laporan hasil analisis berikut pembahasannya.

BAB V : Penutup

Bagian ini merupakan bagian akhir penulisan skripsi yang berisi simpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

2.1.1 *Resources Based Theory*

Belakangan ini muncul aliran baru dalam analisis keunggulan bersaing yang dikenal dengan pendekatan berbasis sumber daya (*resource-based view of the firm/RBV*). Ini dicirikan oleh keunggulan pengetahuan (*knowledge/learning economy*) atau perekonomian yang mengandalkan aset-aset tak berwujud (*intangible assets*). *Resources Based Theory* dipelopori oleh Penrose (1959) dalam Astuti (2005) yang mengemukakan bahwa sumber daya perusahaan adalah heterogen, tidak homogen, jasa produktif yang tersedia berasal dari sumber daya perusahaan yang memberikan karakter unik bagi tiap-tiap perusahaan.

Menurut Belkaoui (2003), Hunter dan William (2003) dalam Saleh et al. (2008), *resource-based theory* merupakan sumber daya perusahaan sebagai pengendali utama di balik kinerja dan daya saing perusahaan. Sumber daya ini terdiri dari *tangible assets* dan *intangible assets*, yang digunakan secara efektif dan efisien dalam penerapan strategi khusus perusahaan yang kompetitif dan menguntungkan. Teori ini menyatakan bahwa pengukuran kinerja tradisional yang biasa terdapat pada laporan keuangan, tidak dapat mencerminkan secara penuh *intangible resources* dalam perusahaan.

Teori RBT memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan (Penrose 1959; Wernerfelt, 1984). Perbedaan sumber daya dan

kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif (Peteraf, 1993). Asumsi RBT yaitu bagaimana perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengelola sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kemampuan perusahaan. Pendekatan RBT menyatakan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan memperoleh keuntungan superior dengan memiliki atau mengendalikan aset-aset strategis baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud.

Sumber daya perusahaan yang berharga, langka, *imperfectly substitutable* adalah sumber utama dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan untuk kinerja unggul yang berkelanjutan. Sumber daya harus memenuhi kriteria “VRIN” agar dapat memberikan keunggulan kompetitif dan kinerja yang berkelanjutan (Madhani, 2009) dalam (Tarigan, 2011). Kriteria VRIN adalah sebagai berikut:

1. *Valuable* (V) : Sumber daya akan menjadi berharga jika dapat memberikan nilai strategis pada perusahaan. Sumber daya memberikan nilai jika sumber daya tersebut membantu perusahaan dalam mengeksploitasi peluang pasar atau membantu mengurangi ancaman (*threats*) pasar. Tidak ada keuntungan memiliki sumber daya jika sumber daya tersebut tidak menambah atau menaikkan nilai perusahaan.
2. *Rare* (R): Sumber daya harus sulit ditemukan diantara para pesaing yang ada maupun pesaing potensial. Oleh karena itu sumber daya harus langka atau unik agar memberikan keunggulan kompetitif. Sumber daya yang dimiliki oleh beberapa perusahaan di pasar tidak dapat memberikan keunggulan

kompetitif, karena mereka tidak dapat mendesain dan melaksanakan strategi bisnis yang unik dibandingkan dengan kompetitor yang lain.

3. *Imperfect Imitability (I)*: *Imperfect Imitability* dapat berarti tidak dimungkinkannya untuk memperbanyak atau membuat imitasi sumber daya tersebut. Hambatan-hambatannya dapat bermacam-macam, seperti: kesulitan mengakuisisi sumber daya tersebut, hubungan yang tidak jelas antara kemampuan dengan keunggulan kompetitif, dan kompleksitas sumber dayanya. Sumber daya dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berlanjut jika perusahaan-perusahaan yang tidak memiliki sumber daya ini dapat memiliki sumber daya tersebut.
4. *Non-Substitution (N)*: *Non-Substitution* berarti bahwa sumber daya tidak dapat disubstitusikan oleh sumber daya alternatif lainnya. Disini, para pesaing tidak dapat mencapai kinerja yang sama dengan menggantikan sumber daya dengan sumber daya alternatif lainnya.

RBT membantu perusahaan memahami mengapa kompetensi dapat dianggap sebagai aset perusahaan yang paling penting dan, pada saat yang bersamaan, untuk memahami bagaimana aset tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja bisnis perusahaan (Madhani, 2009) dalam (Tarigan, 2011).

Menurut RBT, sumber daya dapat secara umum didefinisikan memasukkan aset, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, atau pengetahuan yang dikendalikan oleh perusahaan yang dapat digunakan menyusun dan menerapkan strategi mereka (Learned, Christensen, Andrews, & Guth, 1969; Daft, 1983; Barney, 1991; Mata *et al.*, 1995; Madhani, 2009 dalam Tarigan, 2011). Beberapa

peneliti telah mengklasifikasikan sumber daya perusahaan sebagai sumber daya yang berwujud dan tidak berwujud. Barney (1991) mengkategorikan tiga jenis sumber daya:

1. Modal sumber daya fisik (teknologi, pabrik dan peralatan),
2. Modal sumber daya manusia (pelatihan, pengalaman, wawasan), dan
3. Modal sumber daya organisasi (struktur formal).

Menurut *resource based theory*, *intellectual capital* memenuhi kriteria-kriteria sebagai sumber daya unik yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan sehingga dapat menciptakan *value* bagi perusahaan. Dari penjelasan *resource based theory* di atas, *intellectual capital* merupakan sumber daya yang dimiliki perusahaan, memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dan digunakan untuk menyusun dan menerapkan strategi perusahaan sehingga meningkatkan kinerja perusahaan menjadi semakin baik.

2.1.2 Knowledge Based View (KBV)

Pandangan berbasis pengetahuan perusahaan/*Knowledge Based View* (KBV) adalah ekstensi baru dari pandangan berbasis sumber daya perusahaan/*Resource-Based View* (RBV) dari perusahaan dan memberikan teoritis yang kuat dalam mendukung *intellectual capital/IC*. KBV berasal dari RBV dan menunjukkan bahwa pengetahuan dalam berbagai bentuknya adalah kepentingan sumber daya (Grant, 1996b; Machlup, 1984). Asumsi dasar teori berbasis pengetahuan perusahaan berasal dari pandangan berbasis sumber daya perusahaan. Namun, pandangan berbasis sumber daya perusahaan tidak

memberikan pengakuan akan pengetahuan yang memadai. Teori berbasis pengetahuan perusahaan menguraikan karakteristik khas sebagai berikut:

1. Pengetahuan memegang makna yang paling strategis di perusahaan.
2. Kegiatan dan proses produksi di perusahaan melibatkan penerapan pengetahuan.
3. Individu-individu dalam organisasi tersebut yang bertanggung jawab untuk membuat, memegang, dan berbagi pengetahuan (www.encyclopedia.com).

Pendekatan KBV membentuk dasar untuk membangun keterlibatan *human capital* dalam kegiatan rutin perusahaan. Hal ini dicapai melalui peningkatan keterlibatan karyawan dalam perumusan tujuan operasional dan jangka panjang perusahaan. Dalam pandangan berbasis pengetahuan, perusahaan mengembangkan pengetahuan baru yang penting untuk keuntungan kompetitif dari kombinasi unik yang ada pada pengetahuan (Nelson dan Winter 1982, Fleming 2001). Dalam era persaingan yang ada saat ini, perusahaan sering bersaing dengan mengembangkan pengetahuan baru yang lebih cepat daripada pesaingnya.

2.1.3 Resource-Dependency Theory

Resource-Dependency Theory dikemukakan oleh Pfeffer dan Salancik (1978) dalam (Astuti, 2004). Teori ini memfokuskan terutama pada hubungan simbiotik antara organisasi dan sumber daya lingkungannya. Organisasi secara berkelanjutan mencari sumber daya dari lingkungannya agar tetap *survive*.

Banyak perubahan organisasi yang dibentuk dari sumber daya kritis yang tersedia bagi perusahaan (Pfeffer dan Salancik, 1978 dalam Astuti, 2004). Lebih lanjut Pfeffer dan Salancik (1978) dalam (Astuti, 2004) menyatakan bahwa perusahaan harus berinteraksi dengan entitas organisasi lain dalam lingkungannya, agar dapat memperoleh sumber daya tersebut.

Ketergantungan sumber daya organisasi menempatkan pengendalian organisasi dalam posisi kuat (Pfeffer dan Salancik (1978) dalam (Astuti, 2004). Sehubungan hal tersebut, organisasi berusaha mengelola lingkungannya dan merencanakan reaksi untuk ketidakpastiannya (Aldrich, 1976 dalam Astuti, 2004). Perspektif teori ini memberitahukan mengenai pekerjaan-pekerjaan *entrepreneurship*, misal *venture capitalist*, regulator, dan konsumen utama yang seringkali digambarkan sebagai pembentuk perusahaan dan *outcomes* melalui pengendalian dari berbagai sumber daya penting (Baker & Aldrich, 2004 dalam Astuti, 2004). Sebagai konsekuensinya *resource-dependence theory* memandang suatu sumber daya perusahaan sebagai hal yang setidaknya “melekat” yang tidak dapat secara cepat ditambah atau dihilangkan (Grant, 1991 dalam Astuti, 2004).

2.1.4 Knowledge Management (Manajemen Pengetahuan)

Model *knowledge management* mempunyai keragaman dan sudut pandang yang berbeda. Tiwana (2005) dalam Nuraini (2008) mendefinisikan *knowledge management* sebagai pengelolaan bisnis, pelanggan dan proses pengetahuan serta aplikasi untuk menambah nilai dan membedakan produk dan jasa yang diberikan. Sedangkan Toumi (1999) dalam Nuraini (2008) menegaskan bahwa *theory of*

knowledge management mencoba untuk menjawab pertanyaan mengenai bagaimana mengelola kerja pengetahuan dan pengetahuan organisasi. Toumi mengungkapkan bahwa *knowledge management* dapat didekati dari tiga arah yang berbeda yaitu menekankan pada (a) kognisi dan kecerdasan organisasi, (b) strategi dan pengembangan organisasi, dan (c) sistem informasi organisasi serta pemrosesan informasi. Terkait dengan kecerdasan organisasi (*organizational intelligence*), Toumi mengartikan sebagai cara organisasi dan anggotanya mempersepsi, memahami, dan mempelajari lingkungannya. Dengan menggunakan kecerdasan, dapat ditelusuri beragam tradisi penelitian yang terkait dalam perspektif ini yaitu persepsi, *sensemaking*, pembelajaran dan memori organisasi. Dalam hal ini, seringkali sulit untuk membedakan pembahasan atas *knowledge management* dengan pembelajaran organisasi, karena keduanya memperhatikan topik yang sama yaitu penciptaan pengetahuan.

Setiap perusahaan menjalankan *knowledge management* dengan cara berbeda. Masing-masing memiliki asset pengetahuan dan tantangan yang unik di dalam organisasi serta memiliki proses dan pengukuran sukses dengan cara yang berbeda pula. Perusahaan bukan hanya harus mengidentifikasi asset pengetahuannya, melainkan juga harus mengidentifikasi dan menyingkirkan hambatan kultural untuk menerapkan *knowledge management*. Perusahaan harus mensejajarkan solusi *knowledge management*-nya dengan proses bisnis. Akhirnya dengan menerapkan teknologi pada masalah yang tepat, perusahaan dapat memberdayakan para pekerja pengetahuan (*knowledge workers*). Oleh karena itu Honeycutt (2000) dalam Nuraini (2008) mengemukakan bahwa terdapat tiga isu

kunci yang dihadapi perusahaan ketika melaksanakan solusi *knowledge management*, yaitu organisasi, proses, teknologi.

Sementara itu, Tiwana (2002) dalam Nuraini (2008) menjelaskan *The 10-steps knowledge management road map* sebagai implementasi manajemen pengetahuan :

- I. Tahap Evaluasi Infrastruktur
 - Analisis infrastuktur yang ada
 - Penyesuaian manajemen pengetahuan dengan strategi bisnis
- II. Tahap Sistem Analisis, Desain dan Pengembangan
 - Desain infrastruktur manajemen pengetahuan
 - Audit asset pengetahuan yang ada dan sistemnya
 - Desain tim manajemen pengetahuan
 - Ciptakan cetak biru manajemen pengetahuan
 - Pengembangan sistem manajemen pengetahuan
- III. Sistem Penyebaran
 - Penyebaran menggunakan *The Result-Driven Incremental Methodology*
 - Kelola perubahan, budaya dan struktur hadiah (*reward*)
- IV. ROI dan Evaluasi Kerja
 - Evaluasi kinerja, ukur *Return on Investment* dan sempurnakan sistem *Knowledge Management* secara berlanjut.

2.1.5 *Knowledge Creation* (Penciptaan Pengetahuan)

Untuk suatu negara atau perusahaan, pengetahuan merupakan dasar yang diperlukan dalam kelangsungan hidup dan pembangunan. Di era ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*), integrasi pengetahuan dan aplikasi IC telah menjadi strategi terpenting perusahaan dalam keberlangsungan persaingan. Di masa lalu, pengetahuan dianggap sebagai “output”, yang dalam perkembangannya ditransformasi ke dalam elemen penting “input” sebagai suatu sumber daya yang menciptakan nilai dalam inti persaingan.

Perbankan adalah jenis industri dengan pengetahuan yang intensif, karena melibatkan kegiatan jasa/pelayanan (pengetahuan) pertukaran produk. Oleh sebab itu, pengetahuan adalah sumber daya saing inti bagi perbankan. Langkah pertama dari *knowledge management* adalah penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) baru. Penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) baru berasal dari dalam dan luar organisasi. Proses penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) dari dalam organisasi didapat melalui pembelajaran (*learning*), penelitian dan pengembangan (*research and development*), akumulasi pengalaman (*experience accumulation*), dan belajar sambil praktek (*learning by doing*). Sumber pengetahuan eksternal dapat diserap dan digeneralisasi melalui interaksi dengan pemasok, pelanggan, dan pesaing. Chang dan Lee (2008) menyatakan bahwa kemampuan untuk memperoleh pengetahuan dapat secara positif dan signifikan mempengaruhi administrasi pengetahuan dan teknis inovasi. Penelitian juga menunjukkan bahwa lingkungan eksternal dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan dengan kemampuan akumulasi pengetahuan pada inovasi organisasi.

Konsep (*knowledge creation*) memiliki dua dimensi, yang disebut sebagai bentuk *tacit* dan *explicit* (Nonaka dan Takeuchi,1997 dalam Mooland,2004 dalam Shih et al.,2010 dalam Ning et al.,2011). *Tacit knowledge* penting dalam diri seseorang dan meliputi perilaku, pengalaman, serta keterlibatan pada konteks pokok (kepercayaan, sudut pandang, mental, *concrete know-how*, keahlian, keterampilan, dst.). *Explicit knowledge* adalah sebuah bentuk susunan dari pengetahuan yang siap dikomunikasikan, seperti operasi manual yang akan mendampingi produk elektronik. Bersama-sama, keduanya merupakan bentuk pengetahuan dasar organisasi yang penting untuk dikelola dengan baik sebagai faktor kunci kesuksesan organisasi.

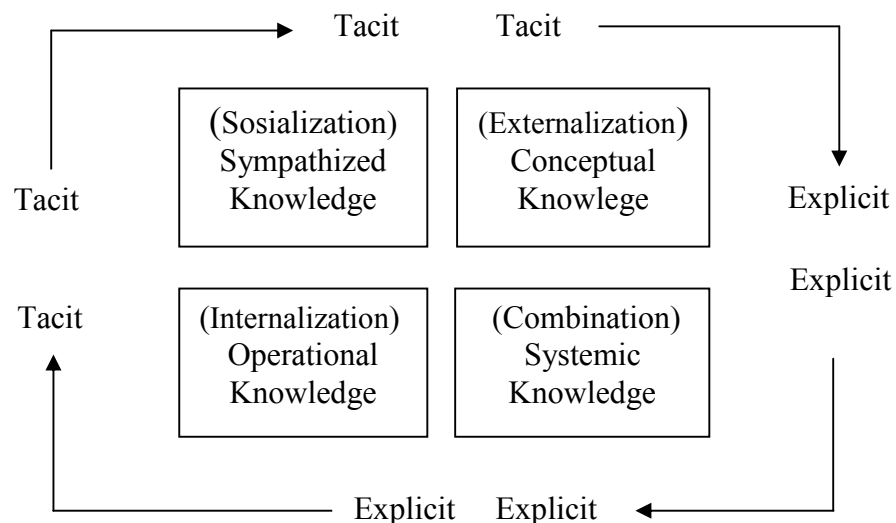
Teori Penciptaan Pengetahuan, menyatakan bahwa proses konversi diperlukan untuk menghasilkan pengetahuan baru (Nonaka dan Takeuchi,1995 yang direvisi oleh Nonaka dan Toyoma,2003 dalam Ning et al.,2011). Proses konversi meliputi empat aspek yaitu, sosialisasi (*socialization*), eksternalisasi (*externalization*), kombinasi (*combination*), dan internalisasi (*internalization*) (SECI). Sosialisasi adalah proses dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*, yaitu *transfer* dan *sharing* pengalaman pribadi melalui tindakan (guru menyalurkan pengetahuan kepada murid). Namun, proses konversi ini memiliki keterbatasan karena tidak menghasilkan *explicit knowledge* yang mudah digunakan untuk semua organisasi.sehingga tidak dibutuhkan tulisan kata-kata.

Eksternalisasi adalah proses dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*, terutama dengan *sharing* pengetahuan melalui metaphora/kiasan dan ide-ide. Sebagai contoh, pimpinan pegawai keuangan (CFO) perusahaan yang sebenarnya

tidak membuat laporan keuangan konvensional, tetapi dia mengembangkan sebuah inovasi metode *budgetary control*. Hal ini berdasarkan *tacit knowledge* yang telah diakumulasi dari pengalamannya selama bertahun-tahun. Kombinasi adalah proses *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* terutama melalui penyimpanan (*storage*), kombinasi (*combination*), dan klasifikasi (*classification*) pengetahuan untuk mendapatkan *explicit knowledge* yang sistematis. Contohnya, seorang CFO perusahaan yang menyatukan informasi dari seluruh organisasi untuk menyusunnya ke dalam laporan keuangan.

Sedangkan internalisasi adalah proses dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge* melalui metode inspeksi dan aplikasi, internalisasi bahasa *explicit*, kata-kata, grafik, atau informasi ke dalam pengetahuan seseorang melalui kombinasi dari sosialisasi dan eksternalisasi. Dengan kata lain, ketika keseluruhan organisasi dapat membagi *explicit knowledge* baru, karyawan-karyawan lainnya dapat mulai mengembangkan, memperluas, dan mendefinisikan *implicit knowledge* mereka.

Gambar 2.1
Model SECI

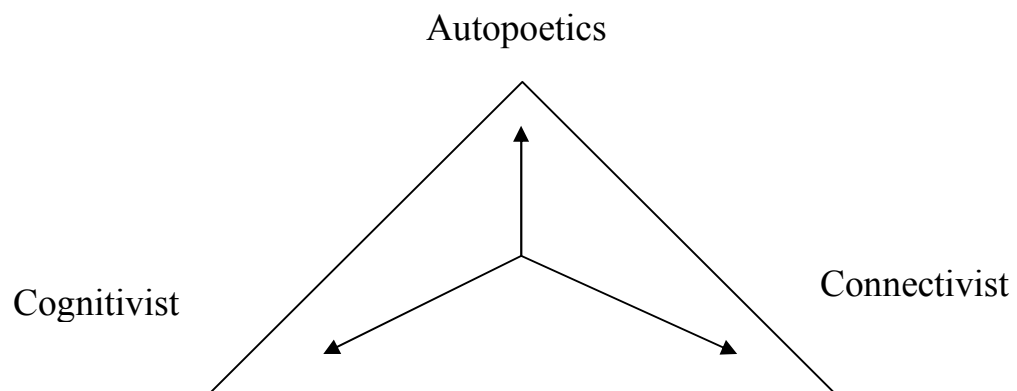


Sumber : Nonaka dan Takeuchi 1995:72)

Marr et al. (2003) dalam Shih et al. (2010) dalam Ning et al.,2011) mengemukakan tiga sumber penciptaan pengetahuan antara lain: *autopoetics*, *cognitivists*, and *connectivists*. *Autopoetics* mengacu pada pengembangan pengetahuan pribadi di tengah kesulitan dalam memberikan informasi dan pengetahuan karena sumber-sumber pengetahuan adalah interpretasi pribadi atau terjemahan data dalam sebuah organisasi. Hal ini berarti bahwa suatu organisasi adalah suatu sistem yang terbuka atau tertutup untuk informasi dan pengetahuan, ketika kemudian proses penciptaan pengetahuan tidak dapat disimpan secara sistematis, informasi dan pengetahuan tidak dapat diberlakukan secara umum dan secara sistematis *dishare* dan dikomunikasikan.

Cognitivist mengacu pada otentikasi, pengumpulan, dan penyebaran informasi sebagai kegiatan utama pembangunan pengetahuan. Sebuah organisasi terbuka lebih membangun pengetahuan yang akurat dan tepat melalui penyerapan informasi baru. Pembangunan pengetahuan dapat disimpan secara sistematis dalam sebuah sistem berdasarkan prinsip-prinsip umum dan dapat *dishare* dengan *standar operating procedure* (SOP). *Connectivists* fokus pada perubahan informasi dan *sharing* (*bainstoming* atau *workshop*). *Connectivists* dan *cognitivist* memiliki banyak kesamaan. Satu-satunya perbedaan adalah bahwa dalam *connectivists*, tidak ada solusi standar. Sebaliknya, diyakini bahwa sumber informasi berasal dari koneksi informasi (*connection*).

Gambar 2.2
Tipe *Knowledge Creation*



Sumber : Marr et al. (2003)

Oleh karena itu, *knowledge creation* harus fokus pada pertukaran dan *sharing* informasi. Pendekatan yang biasa diadopsi oleh perusahaan adalah *brainstorming* dan *workshop*, dan pendekatan *connecting (team-oriented)*. Hal ini berarti bahwa *knowledge creation* bergantung pada komunikasi informasi internal. Hubungan antar individu adalah seperti jaringan independen di dalam suatu organisasi, dan terjadi pertukaran pengetahuan di dalamnya. *Knowledge creation* difokuskan pada penyebaran dan pengiriman arus informasi dalam sebuah organisasi.

2.1.6 Definisi *Intellectual Capital* (Modal Intelektual)

Untuk pertama kalinya *intellectual capital* dikemukakan oleh Galbraith (1969), sebagai bentuk pengetahuan, kecerdasan, dan aktivitas otak, yang dapat menciptakan nilai. Sebuah perusahaan dapat menciptakan keuntungan berbeda dari modal ini. Shaikh (2004), Phusavat dan Kanchana (2007) menyatakan bahwa

setiap kemampuan berupa pengetahuan dari tenaga kerja, kreativitas dan inovasi, struktur organisasi atau pihak terafiliasi dapat diklasifikasikan sebagai IC, hal tersebut dapat menyimpan dan mengkonversi pengetahuan untuk mencitakan nilai di masa depan atau menerjemahkan *tacit knowledge* karyawan menjadi *explicit knowledge* untuk strukturisasi organisasi. Walsh et al. (2008) menyatakan bahwa investasi perusahaan dalam meningkatkan *human capital* (HC), *structural capital* (SC), dan *customer capital* (CC) akan meningkatkan nilai organisasi mereka.

Beberapa praktisi secara luas mendefinisikan IC sebagai pengetahuan yang dimiliki dan diterapkan oleh organisasi. Dzinkowski (2000), IC dianggap sebagai pencipta sumber daya berbasis pengetahuan yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Sementara Al-Ali (2003) menyatakan bahwa IC adalah pengetahuan, pengalaman, dan *brainpower* karyawan yang tersimpan dalam database, sistem, aliran kerja (*workflow*), budaya, dan filsafat manajemen dalam sebuah organisasi.

Praktisi lain mengemukakan IC adalah aset tidak berwujud dalam sebuah organisasi (Mason,2006). Hal ini dapat didefinisikan sebagai "agregat karyawan dan struktur internal dalam perusahaan ". IC meliputi tiga jenis: pengiriman dan sistem informasi manajemen perusahaan; kemampuan pengusaha dan karyawan, dan ketika karyawan pergi, perusahaan kehilangan IC, dan konektor hubungan dengan organisasi eksternal, seperti hubungan dengan pelanggan, goodwill, dan reputasi.

2.1.7 Unsur Pokok *Intellectual Capital*

Definisi dan unsur-unsur yang digunakan untuk mengukur IC dapat sedikit berbeda pada setiap industri, sehingga metode pengukurannya juga dapat berbeda. Petty dan Guthrie (2000) mendefinisikan IC sebagai *structural capital* (SC) dan *human capital* (HC). HC mengacu pada kompetensi karyawan dan sumber daya manusia eksternal yang diperoleh perusahaan. SC mengacu pada elemen-elemen, seperti arus perusahaan, sistem *software*, dan rantai pasokan.

Dzinkowski (2000) awalnya membagi IC menjadi tiga jenis: modal *human capital*, *structural/organizational capital*, dan *customer/relational capital*. HC mengacu pada pengetahuan karyawan, pendidikan, sertifikat profesional dan kualifikasi, pekerjaan yang berhubungan dengan *know-how*, penilaian kerja, penilaian mentalitas, inovasi, agresi, dan kemampuan untuk merespon dan berubah. SC menunjuk pada properti intelektual dan aset-aset infrastruktur, seperti paten, hak cipta, hak desain, rahasia dagang, layanan merk, filosofi manajemen, budaya perusahaan, prosedur manajemen, sistem informasi, dan sistem jaringan. CC mengacu kepada pelanggan, loyalitas pelanggan, saluran distribusi, mitra perusahaan, kontrak yang baik, dan lisensi.

Bontis et al. (2000) menyatakan bahwa secara umum, para peneliti mengidentifikasi tiga konstruk utama dari IC, yaitu: *human capital* (HC), *structural capital* (SC), dan *customer capital* (CC). Menurut Bontis et. al (2000) secara sederhana HC merepresentasikan individual *knowledge stock* suatu organisasi yang direpresentasikan oleh karyawannya. HC merupakan kombinasi

dari *genetic inheritance, education, experience, and attitude* tentang kehidupan bisnis.

Lebih lanjut Bontis *et al.* (2000) menyebutkan bahwa SC meliputi seluruh *non-human storehouses of knowledge* dalam organisasi. Termasuk dalam hal ini adalah *database, organisational charts, process manuals, strategies, routines* dan segala hal yang membuat nilai perusahaan lebih besar daripada nilai materialnya. Sedangkan tema utama dari CC adalah pengetahuan yang melekat dalam *marketing channels* dan *customer relationship* dimana suatu organisasi mengembangkannya melalui jalannya bisnis (Bontis *et al.*, 2000).

Dalam industri perbankan Curado (2008) menyatakan bahwa KM dan IC diidentifikasi sebagai konsep yang berbeda. Dalam proposal ini, mempertimbangkan eksploitasi dan eksplorasi dalam strategi KM. Selanjutnya juga menggambarkan tiga komponen IC yang berbeda dalam industri perbankan yaitu: *human capital, internal structures, external structures*.

Beberapa praktisi telah mengemukakan elemen-elemen yang terdapat dalam IC. Namun, dari semuanya, tidak ada ketetapan pasti mengenai elemen-elemen dalam IC. Banyak praktisi yang menyatakan bahwa IC terdiri dari tiga elemen utama (Stewart 1998; Sveiby 1997; Saint-Onge 1996; Bontis 2000 yang dikutip Sawarjuwono dan Kadir, 2003; Dzinkowski 2000; O'Donnell *et al.* 2004, 2006, Sallebrant *et al.* 2007, Curado dan Bontis 2007) yaitu :

1. *Human Capital*

HC merupakan *lifeblood* dalam modal intelektual. Disinilah sumber *innovation* dan *improvement*, tetapi merupakan komponen yang

sulit untuk diukur. HC juga merupakan tempat bersumbernya pengetahuan yang sangat berguna, keterampilan, dan kompetensi dalam suatu organisasi atau perusahaan. HC mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut. HC akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya. (Brinker dalam Sawarjuwono dan Kadir,2003) memberikan beberapa karakteristik dasar yang dapat diukur dari modal ini, yaitu *training progammes, credential, experience, competence, recruitment, mentoring, learning programme, individual potential, and personality.*

2. *Structural Capital atau Organizational Capital*

SC 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, misalnya: sistem operasional perusahaan, proses manufacturing, budaya organisasi, filosofi manajemen, dan semua bentuk *intellectual property* yang dimiliki perusahaan. Seorang individu dapat memiliki tingkat intelektualitas yang tinggi, tetapi jika organisasi memiliki sistem dan prosedur yang buruk, maka IC tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal.

3. *Customer Capital* atau *Relational Capital*

Elemen ini merupakan komponen modal intelektual yang memberikan nilai secara nyata. CC merupakan hubungan yang *harmonis/association network* yang dimiliki oleh perusahaan dengan para mitranya, baik yang berasal dari para pemasok yang andal dan berkualitas, berasal dari pelanggan yang loyal dan merasa puas akan pelayanan perusahaan yang bersangkutan ataupun berasal dari hubungan perusahaan dengan pemerintah maupun dengan masyarakat sekitar. CC dapat muncul dari berbagai bagian di luar lingkungan perusahaan yang dapat menambah nilai bagi perusahaan tersebut.

2.1.8 *Business Performance* (Kinerja Perusahaan)

Perusahaan sebagai salah satu bentuk organisasi pada umumnya memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam usaha untuk memenuhi kepentingan para anggotanya. Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan merupakan prestasi manajemen. Penilaian prestasi atau kinerja suatu perusahaan (*business performance*) diukur karena dapat dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan baik pihak internal maupun eksternal.

Di dalam sistem kontrol formal ukuran kinerja meliputi ukuran *financial* dan *non financial* (Fisher;1998) dalam (Astuti dan Sabeni;2005). Ukuran *financial* sebenarnya menunjukkan berbagai tindakan yang terjadi di luar bidang keuangan. Peningkatan *financial return* merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional yang diantaranya adalah meningkatnya kepercayaan konsumen terhadap produk

yang dihasilkan perusahaan, meningkatnya *cost effectiveness* proses bisnis internal yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan produk dan meningkatnya produktivitas serta komitmen pegawai (Mulyadi & Setyawan, 2001) dalam (Astuti dan Sabeni, 2005). Sehingga jika suatu perusahaan dapat memotivasi para pegawainya di perspektif non keuangan, karena di perspektif tersebut terdapat *the real drivers* kinerja keuangan jangka panjang.

2.1.9 Perbankan Indonesia

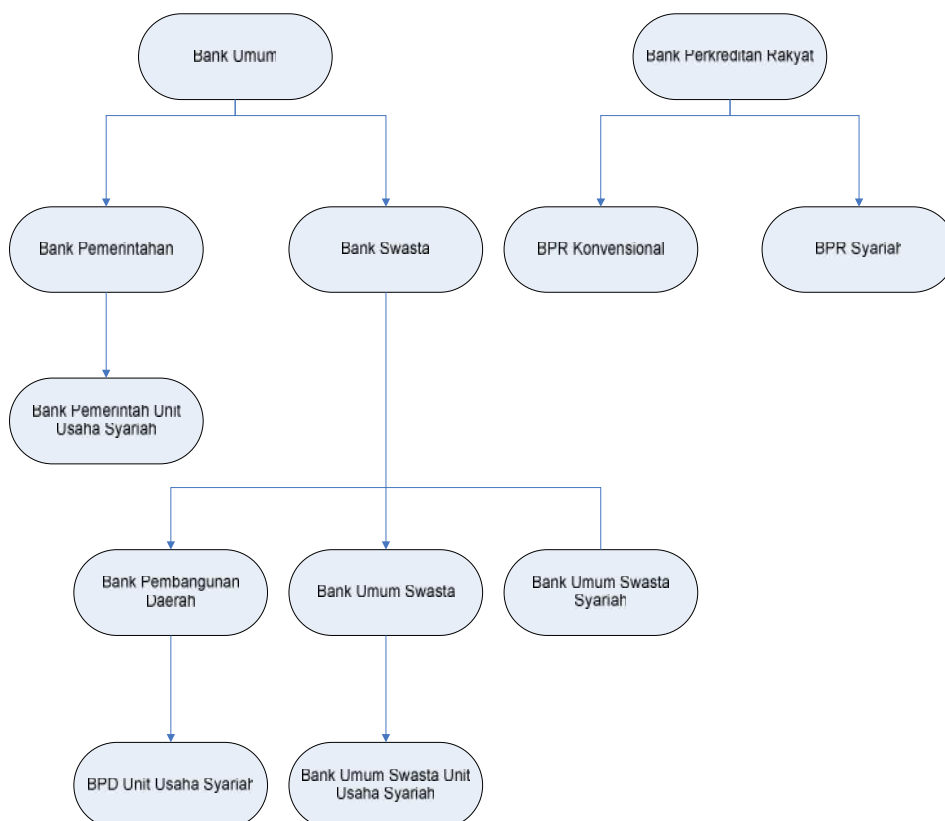
Perbankan Indonesia dalam menjalankan fungsinya berasaskan prinsip kehati-hatian. Fungsi utama perbankan Indonesia adalah sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat serta bertujuan untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas nasional kearah peningkatan taraf hidup rakyat banyak (Bank Indonesia, 2010).

Berdasarkan undang-undang, struktur perbankan di Indonesia terdiri atas bank umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Perbedaan utama bank umum dan BPR adalah dalam hal kegiatan operasionalnya. BPR tidak dapat menciptakan uang giral dan memiliki jangkauan dan kegiatan operasional yang terbatas. Selanjutnya, dalam kegiatan usahanya dianut dual bank sistem, yaitu bank umum dapat melaksanakan kegiatan usaha bank konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah. Sementara prinsip kegiatan BPR dibatasi pada hanya dapat melakukan kegiatan usaha bank konvensional atau berdasarkan prinsip syariah (Bank Indonesia, 2010). Definisi dari perbankan dan struktur perbankan dinyatakan

dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 pada pasal satu (1) ayat satu (1) sampai dengan empat (4). Pasal satu (1) dalam undang-undang ini , yang dimaksud dengan:

1. Perbankan adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya;
2. Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak;
3. Bank Umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan Prinsip Syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembaayran;
4. Bank Perkreditan Rakyat adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan Prinsip Syariah yang kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu liltas pembayaran.

Gambar 2.3
Institusi Perbankan Indonesia



(Sumber: www.bi.go.id,2010)

Perbankan Indonesia belum berjalan secara efisien. Hal ini disebabkan *nett interest margin (NIM)* atau selisih bunga kredit dan deposito perbankan saat ini masih belum normal seperti saat sebelum krisis 1998. Sebelum krisis 1998 Indonesia sebesar 350 basis poin atau 3,5 persen. Namun setelah krisis ada hal-hal yang membuat NIM meningkat (Kompas,2009). Cara untuk menurunkan NIM perbankan diantaranya dengan cara mendorong *fee base income* atau pendapatan di luar bunga perbankan. Untuk meningkatkan pendapatan di luar bunga dibutuhkan kinerja yang baik dari pegawai bank dengan mengelola dan

mengembangkan *intellectual capital* yang dimiliki untuk dapat meningkatkan produk perbankan yang baik.

2.1.10 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang KM dan IC serta faktor-faktor yang mempengaruhinya telah dilakukan di Indonesia maupun di negara-negara lain. Beberapa penelitian tersebut antara lain:

Tabel 2.1
Data Penelitian Terdahulu

No.	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	Ning et al. (2011)	" <i>Knowledge Creation and Intellectual Capital on Securities Investment Services</i> "	Eksogen: 1. <i>Knowledge Creation</i> Endogen 2. <i>Human Capital (HC)</i> 3. <i>Structural Capital (SC)</i> 4. <i>Customer Capital (CC)</i>	Sampel 234 SEM, analisis factor, path analysis	1. <i>Knowledge creation</i> berhubungan signifikan dengan HC. 2. <i>Human capital</i> berhubungan signifikan dengan SC. 3. <i>Structural capital</i> dan CC berpengaruh langsung tetapi lemah. 4. <i>Human capital</i> dan CC berhubungan signifikan.
2	Chen dan Chen (2011)	" <i>Options Analysis and Knowledge Management: Implications for Theory and Practise</i> "	1. <i>Knowledge Management (KMPI)</i>	Sampel 121 perusahaan Kuesioner/survei	Terdapat hubungan yang signifikan antara KMPI dengan kinerja perusahaan
3	Shih et al. (2010)	" <i>Assesing Knowledge Creation and Intellectual Capital in Banking Industry</i> "	Eksogen: 1. <i>Knowledge Creation (KC)</i> Endogen 2. <i>Human Capital (HC)</i> 3. <i>Structural Capital (SC)</i> 4. <i>Customer Capital (CC)</i>	Sampel 194 SEM	1. KC berpengaruh positif dan langsung pada HC. 2. <i>Cognitivists</i> dan <i>connectivist</i> dianggap sebagai pencipta pengetahuan yang utama. 3. HC berpengaruh positif dan langsung pada SC dan CC. 4. SC berpengaruh negatif pada CC.

**Tabel 2.1 Lanjutan
Data Penelitian Terdahulu**

No.	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
4	Bontis et al. (2010)	<i>"Intellectual Capital and Business Performance in the Pharmaceutical Sector of Jordan"</i>	Eksogen: 1. <i>Human Capital (HC)</i> 2. <i>Structural Capital (SC)</i> 3. <i>Customer Capital (CC)</i> Endogen 4. <i>Business Performance (BF)</i>	Sampel 140 SEM/Pearson's <i>bi-variate correlation coefficient</i>	<i>Intellectual Capital</i> (HC,SC,CC) berpengaruh signifikan dan substantif dengan BF
5	Curado (2008)	<i>"Perceptions of Knowledge Management and Intellectual Capital in Banking Industry"</i> .	<i>Knowledge management dan intellectual capital</i>	Kualitatif (dari dokumen yang sudah ada dan interview)	1. Manajemen Strategi yang paling bernilai adalah strategi manajemen pengetahuan (eksplotasi) memanfaatkan pengetahuan, penyebaran pengetahuan. Strategi manajemen menumbuhkan inovasi, menciptakan pengetahuan baru, eksperimentasi dan implementasi ide baru. 2. Komponen IC yang paling bernilai adalah HC.
6	Cabrita, M dan Vaz, J (2006)	<i>"Intellectual Capital and Value Creation: Evidence from the Portuguese Banking Industry"</i>	Eksogen: 1. <i>Human Capital (HC)</i> Endogen: 2. <i>Structural Capital (SC)</i> 3. <i>Customer Capital (CC)</i> 4. <i>Organizational Performance (OP)</i>	Sampel 53 <i>Partial Least Squares (PLS)</i>	<i>Intellectual capital</i> berhubungan signifikan dan substantif terhadap <i>organizational performance (OP)</i> .
7	R.W. Moolan	<i>"A Framework for The Assessment of Knowledge Management that Can be Applied in The Water Services Industry"</i>	1. <i>Knowledge Management</i>	Sampel 15 Kuesioner (via <i>factor analysis</i>)	Penting dalam mengelola pengetahuan dan cukup berpengaruh dalam mencapai strategi tujuan organisasi.
8	Kuryanto dan Syafruddin (2008)	Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kinerja Perusahaan	Independen: 1. IC Dependen: 2. Kinerja perusahaan	(2003-2005) <i>purposive sampling</i> <i>Partial Least Squares (PLS)</i>	Tidak ada pengaruh positif antara IC sebuah perusahaan dengan kinerjanya. Tidak ada pengaruh positif antara tingkat pertumbuhan IC sebuah perusahaan dengan kinerja masa depan perusahaan.

**Tabel 2.1 Lanjutan
Data Penelitian Terdahulu**

No.	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
9	Astuti dan Sabeni (2005)	"Hubungan <i>Intellectual Capital</i> dan <i>Business Performance</i> dengan <i>Diamond Specification</i> : Sebuah Perspektif Akuntansi"	Eksogen: 1. <i>Human Capital (HC)</i> Endogen: 2. <i>Structural Capital (SC)</i> 3. <i>Customer Capital (CC)</i> 4. <i>Business Performance (BF)</i>	Sampel 200 SEM	1. <i>Human capital</i> berhubungan positif dan signifikan dengan <i>customer capital</i> . 2. <i>Human capital</i> juga berhubungan positif dan signifikan dengan <i>structural capital</i> . <i>Customer capital</i> berhubungan positif dan tidak signifikan dengan <i>business performance</i> . 3. <i>Structural capital</i> berhubungan positif dan signifikan dengan <i>business performance</i> .

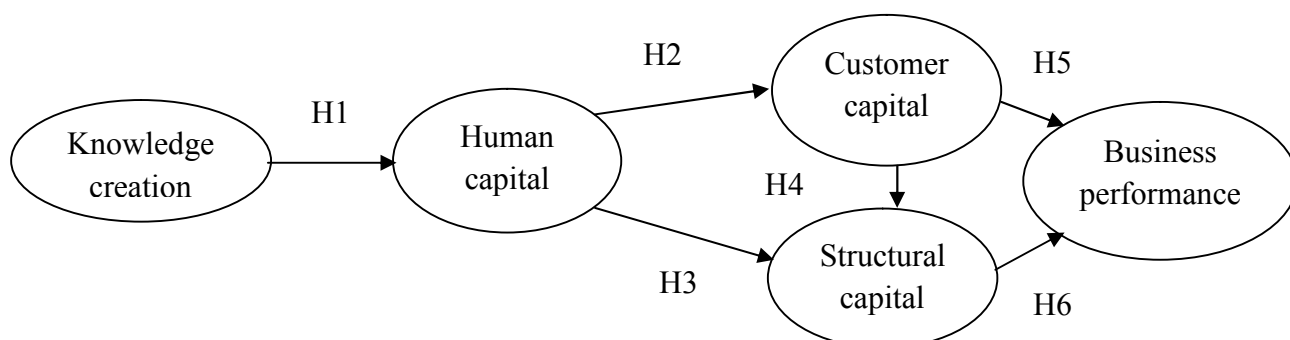
Sumber : Dikembangkan untuk penelitian

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan variabel yang sama dari beberapa peneliti sebelumnya yaitu, *knowledge creation*, *intellectual capital (human capital, customer capital, structural capital)*, dan *business performance*. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menggabungkan ketiga variabel tersebut untuk diteliti bersama-sama, sementara penelitian sebelumnya meneliti ketiga variabel tersebut secara terpisah yaitu *knowledge creation* dengan *intellectual capital*, *intellectual capital* dengan *business performance*, atau *knowledge management* dengan *business performance*.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran teoritis ini digunakan untuk menjelaskan pengaruh antara variabel eksogen (*knowledge creation*) dengan variabel endogen *human capital*, *customer capital*, *structural capital*, dan *business performance*. Berdasarkan landasan teori di atas dapat disusun kerangka pemikiran teoritis yang dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:

Gambar 2.4
**Kerangka Pemikiran Pengaruh Implementasi *Knowledge Creation*,
Human Capital, *Customer Capital*, dan *Structural Capital*
terhadap *Business Performance***



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian

2.3 Hipotesis

2.3.1. Pengaruh *Knowledge Creation* terhadap *Human Capital*

. Afiouni (2007) dalam Shih et al. (2010) berpendapat bahwa kegiatan-kegiatan manajemen dalam *knowledge management* (mengelola pengetahuan) *human capital* membantu meningkatkan kinerja operasional sebuah organisasi. Al-Ali (2003) dalam Shih et al. (2010) mengemukakan bahwa IC adalah pengetahuan karyawan, pengalaman, dan kekuatan otak, serta sumber-sumber

pengetahuan yang tersimpan dalam database, sistem, aliran kerja, budaya, filosofi manajemen, dan merupakan agregasi dari semua sumber daya.

Berdasarkan *theory of knowledge management* yang mencoba menjawab pertanyaan mengenai bagaimana mengelola kerja pengetahuan dan pengetahuan organisasi, Toumi (1999) dalam Nuraini (2008) mengungkapkan bahwa *knowledge management* dapat didekati dari tiga arah yang berbeda yaitu menekankan pada (a) kognisi dan kecerdasan organisasi, (b) strategi dan pengembangan organisasi, dan (c) sistem informasi organisasi serta pemrosesan informasi. Terkait dengan kecerdasan organisasi (*organizational intelligence*), Toumi mengartikan sebagai cara organisasi dan anggotanya mempersepsi, memahami, dan mempelajari lingkungannya. Dengan menggunakan kecerdasan, dapat ditelusuri beragam tradisi penelitian yang terkait dalam perspektif ini yaitu persepsi, *sensemaking*, pembelajaran dan memori organisasi.

Knowledge creation menggunakan karyawan sebagai medium/perantara yang memiliki inovasi-inovasi. IC hanya dapat diciptakan dengan investasi sumber daya dan manajemen dalam suatu metode sistematis dalam sebuah organisasi. Hal tersebut sesuai dengan Shih et al. (2011) dengan mengasumsikan *knowledge cration* berkorelasi dengan HC, menemukan bahwa *knowledge creation* dalam industri perbankan memiliki pengaruh positif dan langsung pada HC.

H1: *Knowledge Creation* berpengaruh positif terhadap *human capital*

2.3.2 Pengaruh *Human Capital* terhadap *Customer Capital*

Human capital merupakan individu dengan seluruh potensinya baik pengetahuan, pengalaman, *skill*, dan sebagainya yang dapat menciptakan nilai bagi perusahaan. *Human capital* memiliki pengetahuan yang bersifat *tacit* yang bersifat pribadi, sulit dikomunikasikan, dan dibagi dengan orang lain. *Tacit knowledge* ini tidak dapat dimiliki oleh perusahaan dan akan tetap berada di dalam pikiran pegawai meskipun penciptaan nilai perusahaan merupakan hasil dari *tacit knowledge* tersebut. Selain itu, *human capital* memiliki kemampuan untuk menjalin hubungan di dalam maupun di luar organisasi. Kemampuan menjalin hubungan di luar organisasi menyebabkan *human capital* akan mampu menstimulasi orang-orang di luar perusahaan untuk bekerjasama dengan perusahaan atau melakukan pembelian terhadap produk perusahaan. *Human capital* perusahaan memiliki potensi untuk membangun orientasi pasar bagi konsumen.

Berdasarkan *knowledge based view*, yang merupakan ekstensi baru dari pandangan *resource based theory*, pendekatan KBV membentuk dasar untuk membangun keterlibatan *human capital* dalam kegiatan rutin perusahaan. Hal ini dicapai melalui peningkatan keterlibatan karyawan dalam perumusan tujuan operasional dan jangka panjang perusahaan. Dalam pandangan berbasis pengetahuan, perusahaan mengembangkan pengetahuan baru yang penting untuk keuntungan kompetitif dari kombinasi unik yang ada pada pengetahuan (Nelson dan Winter 1982, Fleming 2001).

Hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi pegawai akan sangat menentukan dalam menciptakan nilai bagi perusahaan, khususnya *customer capital*. Semakin baik kompetensi pegawai, maka akan semakin baik pegawai memahami kebutuhan konsumen dan akan semakin mampu pula mengembangkan *customer capital* untuk menahan loyalitas konsumen. Dengan demikian, sumber daya manusia akan sangat mendukung terciptanya *customer capital*. Hal ini sesuai dengan Bontis (1998), Bontis et al. (2000), Astuti (2004), Astuti dan Sabeni (2005), dan Shih et al. (2010) yang menemukan hubungan positif dan signifikan antara *human capital* dan *customer capital*.

H2 : *Human capital* berpengaruh positif terhadap *customer capital*.

2.3.3 Pengaruh *Human Capital* terhadap *Structural Capital*

Di dalam perusahaan, khususnya yang berbasis pengetahuan, *human capital* merupakan sumber daya paling penting. *Human capital* yang merupakan sumber inovasi dan strategi pembaharuan perusahaan terletak pada *tacit knowledge* pegawai. Sejalan dengan pendekatan *knowledge based view* yang merupakan ekstensi baru dari pandangan berbasis sumber daya perusahaan/*Resource-Based View* (RBV) dan memberikan teoritis yang kuat dalam mendukung *intellectual capital/IC*. Teori ini membentuk dasar untuk membangun keterlibatan *human capital* dalam kegiatan rutin perusahaan. Hal ini dicapai melalui peningkatan keterlibatan karyawan dalam perumusan tujuan operasional dan jangka panjang perusahaan. Dalam pandangan berbasis pengetahuan, perusahaan mengembangkan pengetahuan baru yang penting untuk

keuntungan kompetitif dari kombinasi unik yang ada pada pengetahuan (Nelson dan Winter 1982, Fleming 2001).

Dengan kreativitas dan kecerdasannya, pegawai dapat mengubah praktek dan memikirkan solusi yang inovatif terhadap suatu masalah, sehingga akan dapat meningkatkan atau memperbaiki pengetahuan perusahaan (*structural capital*) misalnya rutinitas organisasi, prosedur-prosedur, sistem, budaya, *database*, dan sebagainya. Hal tersebut sesuai dengan Bontis (1998), Astuti (2004), Astuti dan Sabeni (2005), dan Shih et al. (2010) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *human capital* dan *structural capital*. Bontis et al (2000) menemukan hubungan yang bersifat positif tetapi tidak signifikan untuk industri jasa dan bersifat positif dan signifikan untuk industri non jasa.

H3 : *Human capital* berpengaruh positif terhadap *structural capital*.

2.3.4 Pengaruh *Customer Capital* terhadap *Structural Capital*

Customer capital merupakan aliran pengetahuan yang berasal dari hubungan eksternal perusahaan. Perusahaan dengan *customer capital* yang baik, tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional perusahaan perbankan, tetapi juga mengakumulasi *structural capital* yang baik. Informasi baru yang diperoleh dari interaksi antara karyawan dan pelanggan dapat disimpan dan kemudian dibagi antar anggota karyawan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan *structural capital* (Shih et al.,2010). Misalnya, jika hubungan dengan pelanggan terjalin dengan baik, maka perusahaan dapat mengerti kebutuhan pelanggan dan berusaha memenuhinya secara optimal. Hal tersebut akan menyebabkan proses produksi

sebagai rutinitas organisasi akan berjalan lancar dan terhindar dari complain-komplai.

Hal tersebut sesuai dengan *Resource-Dependency Theory*, dikemukakan oleh Pfeffer dan Salancik (1978) dalam (Astuti, 2004) yang memfokuskan terutama pada hubungan simbiotik antara organisasi dan sumber daya lingkungannya. Organisasi secara berkelanjutan mencari sumber daya dari lingkungannya agar tetap *survive*. Bontis et al (2000) menemukan hubungan yang bersifat positif substantif dan signifikan untuk industri jasa dan industri non jasa. Namun hal tersebut tidak sesuai dengan Astuti (2004) dalam Astuti dan Sabeni (2005), yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif tetapi tidak signifikan antara *customer capital* dan *structural capital*.

H4: *Customer capital* berpengaruh positif terhadap *structural capital*

2.3.5 Hubungan *Customer Capital* dan *Business Performance*

Dalam berinteraksi, perusahaan berhubungan dengan lingkungan internal dan eksternal. Berdasarkan *Resource-Dependency Theory* yang dikemukakan oleh Pfeffer dan Salancik (1978) dalam (Astuti, 2004) bahwa perusahaan memfokuskan terutama pada hubungan simbiotik antara organisasi dan sumber daya lingkungannya. Organisasi secara berkelanjutan mencari sumber daya dari lingkungannya agar tetap *survive*. *Customer capital* yang merupakan hubungan eksternal perusahaan, memegang salah satu peran penting dalam keberlangsungan hidup perusahaan. Perusahaan yang berinvestasi besar untuk menjadi fokus pada konsumen dan menjadi penentu pasar secara mutlak akan dapat meningkatkan atau memperbaiki *business performancenya*.

Konsumen merupakan kunci *survive* tidaknya suatu perusahaan. Jika konsumen loyal terhadap perusahaan, maka *business performance* akan dapat terjaga. Hal tersebut sesuai dengan Bontis (1998) dan Astuti dan Sabeni (2005). Bontis (1998) dalam Astuti dan Sabeni (2005) mengajukan model *diamond specification* dan menunjukkan bahwa hubungan antara *customer capital* dan *business performance* bersifat positif dan signifikan.

H5 : *Customer capital* berpengaruh positif terhadap *business performance*.

2.3.6 Pengaruh *Structural Capital* terhadap *Business Performance*

Jika suatu organisasi mampu mengkodifikasikan pengetahuan perusahaan dan mengembangkan *structural capital* misalnya menciptakan rutinitas yang baik, budaya organisasi yang baik, maka keunggulan bersaing akan dapat dicapai. Keunggulan tersebut secara relatif akan menghasilkan *business performance* yang lebih tinggi. Berdasarkan *resource based theory*, *intellectual capital* (*structural capital* salah satu unsur IC) yang dimiliki perusahaan mampu menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan (*business performance*).

Structural capital merupakan sarana dan prasarana yang mendukung pegawai untuk menciptakan kinerja yang optimum. Hal ini dikarenakan organisasi dengan keseluruhan *structural capital* akan memiliki budaya sportif yang memungkinkan individu untuk mencoba hal-hal baru, memelajarinya, dan siap gagal (Bontis et al., 2000 dalam Astuti, 2004). *Structural capital* merupakan *link* kritis yang memungkinkan *intellectual capital* diukur pada tingkat analisis organisasional (Bontis et al., 2000 dalam Astuti, 2004). Jika sistem dan prosedur

yang dimiliki suatu organisasi untuk menjalankan aktivitas yang baik, maka *intellectual capital* secara keseluruhan akan dapat mencapai potensinya yang paling penuh, sehingga *business performance* yang dicapai juga akan maksimal. Hal tersebut sesuai dengan Bontis (1998), Bontis et al (2000) dan Astuti (2004) dalam Astuti dan Sabeni (2005) yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *structural capital* dengan *business performance*.

H6: *Structural capital* berpengaruh positif terhadap *business performance*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel Penelitian

1. Variabel Eksogen (Independen (X))

Variabel eksogen (independen) adalah variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel anteseden (sebelumnya) (Ghozali,2008). Variabel bebas (*independent variable*) atau *exogenous variable* yaitu variabel yang mempengaruhi variasi perubahan nilai variabel terikat. Menurut Uma Sekaran (2003) variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel-variabel terikat, secara positif atau negatif. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah *knowledge creation*. Variabel ini tidak dapat diukur secara langsung, sehingga desain penelitian digunakan untuk mendefinisikan variabel laten *knowledge creation*.

2. Variabel Endogen (Dependen (Y))

Variabel endogen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel sebelumnya (Ghozali,2008). Menurut Uma Sekaran (2003) variabel endogen (dependen) adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Dalam penelitian ini variabel endogen yang digunakan adalah *human capital*, *structural capital*, *customer capital*, dan *business performance*.

Variabel endogen *human capital*, *structural capital*, *customer capital* dianggap sebagai variabel *intervening* atau *mediating*. Hal tersebut dikarenakan

human capital memiliki anteseden (variabel sebelumnya) *knowledge creation* dan konsekuen (variabel sesudahnya) *structural capital* dan *customer capital*. Selain itu, *customer capital* memiliki anteseden *human capital* dan konsekuen *business performance* dan *structural capital*, sedangkan *structural capital* memiliki anteseden *human capital* dan konsekuen *business performance*. Variabel *human capital*, *structural capital*, *customer capital*, dan *business performance* merupakan variabel yang tidak dapat diobservasi langsung, sehingga desain penelitian digunakan untuk mendefinisikan keempat variabel laten tersebut.

3.1.2 Definisi Operasional

Pada penelitian ini setiap variabel akan diukur dengan indikator-indikator tertentu yang sesuai dengan variabel yang bersangkutan agar tidak terjadi kesalahpahaman atau perbedaan pandangan dalam mendefinisikan variabel-variabel yang dianalisis. Definisi operasional dalam penelitian ini antara lain:

1. Variabel Eksogen

Knowledge creation adalah kemampuan organisasi secara keseluruhan untuk menciptakan pengetahuan baru yang merupakan hasil konversi antara pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* yang diwujudkan melalui empat proses (model SECI). Model SECI ini menjadi indikator variabel laten *knowledge creation*. Masing-masing indikator terdapat lima pernyataan untuk di respon oleh para responden, sehingga jumlah pernyataan dalam indikator SECI untuk menjelaskan *knowledge creation*

adalah 20 pernyataan. Berikut contoh satu pernyataan untuk masing-masing indikator:

1. Sosialisasi: merupakan proses berbagi informasi atau pengalaman dan interaksi sosial yang menghasilkan konversi pengetahuan *TACIT* (personal/individu) menjadi pengetahuan *TACIT* individu lainnya.
 - Contoh pernyataan: Berbagi pengalaman dengan sesama pegawai dengan latar belakang keahlian yang berbeda melalui interaksi secara informal.
2. Eksternalisasi: merupakan proses mengartikulasi pengetahuan *TACIT* (personal/individual) menjadi konsep-konsep pengetahuan yang bersifat *EXPLICIT*.
 - Contoh pernyataan: Sistem dan cara kerja yang dipakai dituangkan dalam *Standard Operating Procedure* (SOP) pelaksanaan tugas pengawasan.
3. Kombinasi: proses kegiatan mengkombinasikan pengetahuan *EXPLICIT* yang berbeda menjadi pengetahuan *EXPLICIT* lainnya yang terkodifikasi.
 - Contoh pernyataan: Hasil rapat/disposisi pimpinan diedarkan ke seluruh Tim Pengawasan Bank agar dapat dipahami dan menjadi pedoman kerja oleh pegawai.

4. Internalisasi: proses konversi pengetahuan *EXPLICIT* yang telah terkodifikasi menjadi pengetahuan *TACIT* yang dimiliki secara personal oleh individu.

- Contoh pernyataan: Pegawai menggunakan SOP Pengawasan yang dibagikan kepada setiap tim sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan.

Variabel ini diukur dengan tingkat keseringan responden melakukan kehiatan seperti pernyataan yang diberikan. Tingkat pengukuran tidak pernah dan sering sekali diukur menggunakan skala likert 1 sampai 5, semakin ke arah angka 1 menunjukkan tidak pernah dan jika ke arah 5 menunjukkan sangat sering kegiatan tersebut dilakukan. Jika hasil dari pengukuran secara komprehensif condong ke arah angka 5 menunjukkan proses penciptaan pengetahuan yang tinggi (sering) didalam komunitas pegawai, jika condong ke arah 1 maka terjadi proses penciptaan pengetahuan yang rendah (tidak pernah) didalam komunitas pegawai.

2. Variabel Endogen

1. *Human capital* adalah salah satu komponen *intellectual capital* yang merupakan sumber *innovation* dan *improvement*. Tempat bersumbernya pengetahuan yang sangat berguna, keterampilan, dan kompetensi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Pengukuran variabel laten ini menggunakan tiga indikator, dimana masing-masing indikator memiliki lima pernyataan, sehingga jumlah pernyataan dalam indikator untuk

menjelaskan *human capital* adalah 15 pernyataan. Berikut contoh satu pernyataan untuk masing-masing indikator:

1. Pembelajaran dan pendidikan

- Contoh pernyataan: Karyawan perusahaan menjalani program pelatihan yang berkesinambungan setiap tahun.

2. Pengalaman dan keahlian

- Contoh pernyataan: Karyawan perusahaan ahli di bidang masing-masing.

3. Inovasi dan kreativitas

- Contoh pernyataan: Karyawan perusahaan secara konsisten didukung untuk membawa pengetahuan baru dan ide-ide ke dalam bisnis dan membagi pengetahuannya kepada koleganya.

3. ***Structural capital*** adalah salah satu komponen *intellectual capital* yang merupakan kemampuan organisasi atau perusahaan dalam memenuhi rutinitas perusahaan dan strukturnya, yang mendukung usaha karyawan untuk menghasilkan kinerja intelektual yang optimal, serta kerja bisnis secara keseluruhan, misalnya: sistem operasional perusahaan, budaya organisasi, filosofi manajemen, dsb. Pengukuran variabel laten ini menggunakan tiga indikator, dimana masing-masing indikator memiliki lima pernyataan, sehingga jumlah pernyataan dalam indikator untuk menjelaskan *structural capital* adalah 15 pernyataan. Berikut contoh satu pernyataan untuk masing-masing indikator:

1. Sistem dan program
 - Contoh pernyataan: Budaya dan suasana perusahaan mendukung dan nyaman bagi karyawan.
2. *Research dan Development*
 - Contoh pernyataan: Perusahaan secara konsisten meningkatkan dan mengelola R&Dnya.
3. *Intellectual Property Right (IPRs)*
 - Contoh pernyataan: Perusahaan menyusun strategi dan prosedur yang jelas untuk manajemen IPRs.
4. ***Customer capital*** merupakan komponen *intellectual capital* yang memberikan nilai secara nyata. CC merupakan hubungan yang harmonis yang dimiliki perusahaan dengan para mitranya, baik berasal dari para pemasok yang andal dan berkualitas, pelanggan yang loyal dan merasa puas akan pelayanan perusahaan yang bersangkutan ataupun berasal dari hubungan perusahaan dengan pemerintah maupun masyarakat sekitar. Pengukuran variabel laten ini menggunakan tiga indikator, dimana masing-masing indikator memiliki lima pernyataan, sehingga jumlah pernyataan dalam indikator untuk menjelaskan *customer capital* adalah 15 pernyataan. Berikut contoh satu pernyataan untuk masing-masing indikator:

1. Strategi Perserikatan, Lisensi, dan Perjanjian

- Contoh pernyataan: Perusahaan bekerja sama dalam proyek tertentu dengan organisasi lain.

2. Hubungan Pelanggan dan Pemasok

- Contoh pernyataan: Kelompok pelanggan perusahaan memperlihatkan kelayakan kepada perusahaan, dan mengindikasikan secara umum bahwa mereka puas terhadap perusahaan.

3. Pengetahuan Pelanggan

- Contoh pernyataan: Pengetahuan pelanggan secara luas terdistribusi keseluruhan perusahaan.

Variabel-variabel di atas diukur dengan tingkat kesetujuan responden atas pernyataan yang diberikan. Tingkat pengukuran setuju dan tidak setuju diukur menggunakan skala likert 1 sampai 5, semakin ke arah angka 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan jika ke arah 5 menunjukkan sangat setuju. Jika hasil dari pengukuran secara komprehensif condong ke arah angka 5 menunjukkan implementasi *human capital*, *customer capital*, *structural capital* tinggi didalam komunitas pegawai, jika condong ke arah 1 maka implementasi *human capital*, *customer capital*, dan *structural capital* rendah.

5. *Business performance* merupakan tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam usaha untuk memenuhi kepentingan para anggota. Penilaian *business performance* penting, karena sebagai salah satu faktor pengambilan keputusan selanjutnya serta evaluasi prestasi manajemen. Variabel ini diukur melalui 10 indikator yang terkait kinerja perusahaan. Responden diminta untuk memberikan penilaian dengan skala 1 sampai 5. Jika hasil dari pengukuran secara komprehensif condong ke arah angka 5 menunjukkan kinerja perusahaan tinggi, jika condong ke arah 1 maka kinerja perusahaan rendah.

3.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah semua pegawai di semua divisi Kantor Pusat PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah (sering disebut Bank Jateng) yang berjumlah 225. Penelitian ini adalah jenis penelitian studi kasus dengan menentukan sampel secara *purposive sampling* (pemilihan sampel secara tidak acak yang informasinya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu dimana umumnya disesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian). Oleh karena itu, sampel yang dipilih dalam penelitian ini adalah beberapa pegawai di semua divisi Kantor Pusat Bank Jateng yang telah bekerja lebih dari dua tahun. Pilihan tersebut berdasarkan asumsi bahwa para pegawai yang telah bekerja lebih dari dua tahun dianggap telah mengerti proses

operasional, kebudayaan, sistem, dan memiliki loyalitas terhadap Bank Jateng.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara langsung melalui penyampaian kuesioner kepada responden di lingkungan Kantor Pusat Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer dari responden dilakukan dengan survei, yaitu dengan cara mengumpulkan data pokok (data primer) dari suatu sampel dengan menggunakan instrumen kuesioner dengan cara memberikan daftar pernyataan/pertanyaan tertulis kepada responden. Setiap paket kuesioner terdiri dari tiga bagian yang harus dijawab oleh responden dengan mengikuti perintah yang terdapat di dalam setiap bagian. Bagian pertama berisi tentang pernyataan yang berhubungan dengan *knowledge creation* di perbankan di mana responden bekerja. Kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini mengacu kepada teori penciptaan pengetahuan melalui konversi pengetahuan model SECI yang diperkenalkan oleh Nonaka dan Takeuchi serta kuesioner model SECI yang telah digunakan oleh Wahono untuk melakukan disertasi penelitian

mengenai Penciptaan Pengetahuan Perusahaan pada Perusahaan Batik di Empat Daerah Industri Batik di Jawa (dalam Thesis Nuraini, A.B.,2008)

Bagian kedua adalah pernyataan yang berhubungan dengan *intellectual capital (human capital, structural capital, customer capital)* yang dimiliki oleh perusahaan di mana para responden bekerja. Kuesioner ini berdasarkan kuesioner yang telah dikembangkan oleh Bontis et al. (2010). Selanjutnya, bagian ketiga berisi pertanyaan yang berhubungan dengan *business performance* perusahaan dimana responden bekerja, relatif terhadap para pesaing dalam industri yang sama beberapa tahun terakhir, yang diadopsi dari kuesioner Bontis et al. (2010).

Metode penyebaran kuesioner adalah *Personally Administered Questionnaires*, yaitu penggunaan kuesioner yang disampaikan dan dikumpulkan oleh peneliti dengan menemui responden secara langsung, sehingga peneliti dapat memberikan penjelasan seperlunya kepada responden mengenai hal-hal yang belum dimengerti oleh responden. Selain itu, penyebaran kuesioner juga di tinggal di kantor bank yang menjadi tujuan penelitian. Hal tersebut disebabkan kesibukan para pegawai menjalankan rutinitas kerja operasional bank tersebut.

3.5 Metode Analisis

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. PLS ini dipilih karena merupakan metode analisis yang *powerfull* (Ghozali, 2006) yang tidak didasarkan pada

banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar, sesuai dengan kuesioner yang dapat diolah dalam penelitian ini sebanyak 65 kuesioner. PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghazali (2006), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. Model PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum atau rendah landasan teorinya atau untuk pengujian proposisi (Ghozali, 2006).

Terdapat dua macam indikator dalam pendekatan PLS. Indikator pertama adalah indikator reflektif atau *reflective indicator*. *Reflective indicator* adalah indikator yang dianggap dipengaruhi oleh konstruk laten, atau indikator yang dianggap merefleksikan/merepresentasikan konstruk laten. *Reflective indicator* mengamati akibat yang ditimbulkan oleh variabel laten. Indikator kedua adalah indikator formatif atau *formative indicator*. *Formative indicator* adalah indikator yang dianggap mempengaruhi variabel laten. *Formative indicator* mengamati faktor penyebab dari variabel laten.

PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif. Menurut Ghazali (2006) tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya

mendefinisikan variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan indikatornya (*loading*). Ketiga, berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi tiga tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama, menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (Ghozali, 2006). Model analisis jalur semua variabel laten dalam PLS terdiri dari 2 model, yaitu *inner model* dan *outer model*.

3.5.1 Outer Model

Convergent validity dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item*

score/component score dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,50 sampai 0,60 dianggap cukup (Chin, 1998 dalam Ghozali, 2006). *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan *item* pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya.

Uji lainnya adalah menilai reliabilitas setiap konstruk dengan melihat *composite reliability* yang mengukur suatu konstruk dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha* (Ghozali, 2006).

3.5.2 Inner Model

Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2006). Di samping melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Ghozali, 2006). Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Pengaruh besarnya f^2 dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut (Ghozali, 2006):

$$f^2 = \frac{R^2_{included} - R^2_{excluded}}{1 - R^2_{included}}$$

Dimana $R^2_{included}$ dan $R^2_{excluded}$ adalah *R-square* dari variabel laten dependen ketika prediktor variabel laten digunakan atau dikeluarkan di dalam persamaan struktural. Di samping melihat nilai *R-square*, model

PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-Square predictive relevance* untuk model konstruk. *Q-Square predictive relevance* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-Square predictive relevance* lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-Square predictive relevance* kurang dari 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2006).

3.5.3 Metode Sobel

Di dalam penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu *intellectual capital (human capital, structural capital, dan customer capital)* dan *business performance*. Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Ghozali (2009) suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (*independen*) dan variabel kriteria (*dependen*).

Pengujian analisis jalur dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur $X \rightarrow M$ (**a**) dengan jalur $M \rightarrow Y$ (**b**) atau **ab**. Jadi koefisien **ab** = (**c** - **c'**), dimana **c** adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan **c'** adalah koefisien pengaruh

X terhadap Y setelah mengontrol M. *Standard error* koefisien **a** dan **b** ditulis dengan **Sa** dan **Sb**, besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Sab dihitung dengan rumus dibawah ini :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu $\geq 1,96$. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2009).