**MEMBANGUN MODEL KUALITAS ASET**

**STRATEJIK UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI MELALUIPEMBELAJARAN ORGANISASIONAL**

**DAN MODAL SOSIAL**

**(STUDI DI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK)**

Oleh:

**Gita Adriani**

Program Studi Magister ManajemenProgram Pasca Sarjana

Universitas Diponegoro Semarang

**ABSTRAKSI**

Penelitian ini ditujukan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kualitas aset stratejik terhadap kinerja organisasi serta pengaruh pembelajaran organisasional dan modal sosial terhadap kinerja organisasi dengan kualitas aset stratejik sebagai variabel mediasi. Dengan menggunakan variabel berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Syuhada Sufian (2006); Schroeder, Bates, dan Juntila (2002); Khandekar dan Sharma (2006); Van Dyne (1995); Sumardjo (2010); dan Ahuja (2000) ditemukan adanya pengaruh pembelajaran organisasional dan modal sosial terhadap kualitas aset stratejik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi, dan juga pengaruh langsung dari masing-masing variabel dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sensus artinya semua sampel diteliti, yaitu seluruh Kantor Pelayanan Pajak (KPP) pada Direktorat Jenderal Pajak yang berjumlah 288 KPP. Dari jumlah tersebut dapat diambil sebanyak 194 data kuesioner yang layak untuk diolah. *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS,digunakan untuk menganalisis data.

Hasil analisis menunjukkan bahwapengaruh langsung pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasi lebih tinggi dibandingkan pengaruh modal sosial terhadap kinerja organisasi (0,310 dibanding 0,304). Pengaruh tidak langsung pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasi melalui kualitas aset stratejik lebih tinggi dibandingkan pengaruh modal sosial terhadap kinerja organisasi melalui kualitas aset stratejik (0,171 dibanding 0,130),

Hasil persamaan struktural pada penelitian ini adalah:Kinerja Organisasi = 0,310 Pembelajaran Organisasional + 0,304 Modal Sosial + 0,381 Kualitas Aset Stratejik + 0,293. Kualitas Aset Stratejik = 0,447 Pembelajaran Organisasional + 0,340 Modal Sosial + 0,417.

Kata kunci : kinerja organisasi, kualitas aset stratejik, pembelajaran organisasional, dan modal sosial.

***ABSTRACT***

*This study aimed to examine and analyze the effect of strategic asset quality on the performance of the organization as well as the influence of organizational learning and social capital on the performance of the organization with strategic asset quality as a mediating variable. By using variables based on previous research conducted by Sufian Martyrs (2006); Schroeder, Bates, and Juntila (2002); Khandekar and Sharma (2006 ); Van Dyne (1995); Sumardjo (2010); and Ahuja (2000) found the effect of organizational learning and social capital on the quality of strategic assets that will ultimately improve the performance of the organization, as well as the direct effect of each variable in improving organizational performance.*

*Methods of data collection in this study is the census means all the samples studied, the entire Tax Office (KPP) in the Directorate General of Taxation, amounting to 288 KPP. Of this amount can be taken as many as 194 viable questionnaire data to be processed. Structural Equation Modeling (SEM) was run with AMOS software was used to analyze the data .*

*The analysis showed that the direct effect of organizational learning on organizational performance is higher than the effect of social capital on organizational performance (0,310 compared to 0,304). Indirect effect of organizational learning on organizational performance through strategic asset quality is higher than the effect of social capital on organizational performance through strategic asset quality (0,171 compared to 0,130).*

*Results of structural equation in this study are: Organizational Performance = 0,310 Organizational Learning + 0,304 Social Capital + 0,381 Strategic Asset Quality + 0,293. Asset Quality Strategic = 0,447 Organizational Learning + 0,340 Social Capital + 0,417.*

*Keywords : organizational performance, strategic asset quality, organizational learning, and social capital.*

**I. PENDAHULUAN**

Masalahmendasardidalammanajemenstrategiadalahbagaimanasebuahorgan­isasidapatmencapaikinerjayangsuperiordanmempertahankan*sustainablecom­petitiveadvantage*(Teece,Pisano, danShuen, 1997, dalamWidodo,2011).

Sufian (2006) melakukanpenelitiandenganberfokuspadakaitanantaraprosespembelajaranorganisasional,asetstratejik,inovasi,dankinerjaperusahaandalamperspektifkolaborasiantarperusahaan.Hasilpengujianempirikpenelitiantersebutmembuktikansignifikansipengaruhasetstratejikterhadapkinerjaperusahaan.Kesimpulannyaadalahpengembangansumberdayakapabilitasdankompetensidalamportofolioasetstratejikakanmeningkatkankinerja perusahaan.

Organisasiyangbersediauntukmelakukaneksperimendanmampubelajardaripengalaman-pengalamannyaakanlebihsuksesdibandingkandenganorganisasiyangtidakmelakukannya(WheelendanHunger,2002).

Organisasimerupakankumpulanindividuyangmempunyaitujuanyangsama.Untukmeraihtujuanorganisasidiperlukansuatukerjasamayangbaikantaranggotaorganisasi.Kerjasamayangbaikakanterbentukapabilasetiapindividumemilikimodalsosialyangbaik.Modalsosialdapatdiartikansebagaipengetahuandanpemahamanyangdimilikibersamaolehkomunitas,sertapolahubunganyangmemungkinkansekelompokindividumelakukansatukegiatanyangproduktif(Ibrahim,2006).

Stam dan Elfring (2008) melakukan penelitian tentang peran modal sosial terhadap kinerja perusahaan baru di Belanda. Menggunakan data 90 usaha baru di industri perangkat lunak *open source* yang muncul, mereka menemukan bahwa kombinasi dari hubungan jaringan yang tinggi memperkuat fokus perusahaan. Secara keseluruhan, temuan ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik bahwa jaringan merupakan aset bagi perusahaan.

VanDyne (1995) mengembangkankerangkahubunganantara*organizationalcitizenshipbehavior*,modalsosial,dankinerjaorganisasi.Dijelaskanlebihlanjutbahwadimensi*organizationalcitizenshipbehavior*meliputiloyalitas,kepatuhan,partisipasifungsional,partisipasisosialdanpartisipasiadvokasi,berinteraksidenganmodalsosialyangdimilikiorganisasiyaitudimensistruktural,dimensirelasional,dandimensikognitifmempunyaipengaruhyangsignifikanterhadappeningkatankinerjaorganisasi.

Namun, masih terdapat perbedaan hasil penelitian (*research gap*) mengenai pengaruh modal sosial terhadap kinerja organisasi. Batjargal melakukan penelitian di tiga kota di Rusia, yaitu Moskow, Ekaterinburg, dan Petrozavodsk. Penelitiannya mengkaji dampak modal sosial pengusaha terhadap kinerja perusahaan mereka di Rusia. Berdasarkan wawancara dengan 75 pengusaha Rusia pada tahun 1995, dan studi lanjutan pada tahun 1999, penelitian ini membandingkanpengaruh keterikatan struktural, keterikatan relasional, dan keterikatan sumber daya pada kinerja perusahaan. Temuan utama penelitiannya adalah bahwa keterikatan relasional dan keterikatan sumber daya memiliki dampak positif langsung pada pertumbuhan penjualan, *profit margin*, dan *return on asset*, sedangkan keterikatan struktural tidak berdampak pada kinerja (Batjargal, 2000).

Ahuja (2000) menilai efek dari modal sosial terhadap inovasi yang akan mempengaruhi kinerja organisasi. Penelitiannya menguraikan kerangka teori yang berkaitan tiga aspek hubungan modal sosial, yaitu hubungan langsung, hubungan tidak langsung, dan hubungan struktural (ketidaksinambungan antar anggota organisasi). Hasil dari studi longitudinal dalam industri kimia internasional menunjukkan hubungan langsung dan tidak langsung berpengaruh positif pada inovasi dan kemudian inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, sedangkan hubungan struktural berpengaruh negatif pada inovasi, dan secara tidak langsung berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi.

*Researchgap*yangberkaitandenganpenelitianinidisajikandalamTabel1 berikut ini:

**Tabel1**

**Rangkuman*ResearchGap***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Research Gap** | **Hasil** | **Peneliti** |
| Modal Sosial | Pengaruh modal sosial terhadap kinerja organisasi | Signifikan | Stam et. al. (2008) |
| Pengaruh modal sosial terhadap kinerja organisasi | Signifikan | Van Dyne (1995) |
| Pengaruh modal sosial terhadap kinerja organisasi | Tidak signifikan | Batjargal (2000) |
| Pengaruh modal sosial terhadap kinerja organisasi | Tidak signifikan | Ahuja (2000) |

*Sumber:Stam et. al. (2008), Van Dyne (1995), Batjargal (2000), dan Ahuja (2000).*

Mulai tahun 1990-an muncul paradigma baru yang disebut NPM (*New Public Management*) (Hood, 1991, dalam Tarigan, 2011). Paradigma tersebut muncul akibat adanya kritikan keras yang ditujukan kepada organisasi sektor publik yang sering tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreativitas. NPM berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja, bukan berorientasi pada kebijakan (Hood, 1991, dalam Tarigan, 2011).

DirektoratJenderalPajak(DJP)merupakan organisasi sektor publik yangberadadibawahKementerianKeuanganRI.UnitkerjaDJP terdiri dari: KantorPusat(KPDJP),KantorWilayah(KanwilDJP),sertaKantorPelayananPajak(KPP).Ada31KanwilDJPdan288KPPdiIndonesia.SetiapKanwilDJPmengkoordinasibeberapaKPPdiwilayahnya.

KinerjaDJPsalahsatunyadapatdilihatdarirealisasipenerimaanpajak.TargetdanrealisasipenerimaanpajakditampilkanpadaTabel2berikutini:

**Tabel2**

**TargetdanRealisasiPenerimaanPajakDirektoratJenderalPajak**

**Tahun2008-2012**

*(dalammilyarrupiah)*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Uraian** | **Tahun** | | | | |
| **2008** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** |
| **Target** | 609.227 | 651.954 | 720.764 | 831.745 | 963.793 |
| **Realisasi** | 622.358 | 601.251 | 694.392 | 819.752 | 930.542 |
| % | **102,16%** | **92,22%** | **96,34%** | **98,56%** | **96,55%** |

*Sumber:Website Intranet Portal DJP: http://portaldjp/ (2013).*

Dari Tabel2 di atas dapatdilihatbahwapadatahun2008targetpenerimaanpajaktercapaidenganpersentasesebesar102,16%,tetapitargetpenerimaanpajaktahun2009s.d.2012berturut-turuttidaktercapai.

Upaya meningkatkan kinerja organisasi di DirektoratJenderalPajak(DJP) dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas aset stratejik dengan melakukan pembelajaran organisasional dan modal sosial.

PenilaiankinerjaDJPsalahsatunyadapatdilihatdarirealisasipenerimaanpajak.Dapatdilihatpada Tabel2, realisasipenerimaanpajaktidakmencapaitargetsejaktahun2009s.d.2012.

Berdasarkan*fenomena gap*dan*researchgap*diatasmakarumusanmasalahpenelitianiniadalah**“Bagaimana Meningkatkan Kualitas Aset Stratejik untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Melalui Pembelajaran Organisasional dan Modal Sosial di Direktorat Jenderal Pajak”**.Adapunpertanyaanpenelitian(*researchquestions*)yangdiajukanadalah:

1. Apakah kualitas aset stratejik berpengaruh terhadap kinerja organisasi?
2. Apakah pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap kualitas aset stratejik?
3. Apakah pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap kinerja organisasi?
4. Apakah modal sosial berpengaruh terhadap kualitas aset stratejik?
5. Apakah modal sosial berpengaruh terhadap kinerja organisasi?

**II. TELAAH PUSTAKA**

1. **KinerjaOrganisasi**

MenurutSteers,pengertiankinerjaorganisasiadalahtingkatyangmenunjukkanseberapajauhpelaksanaantugasdapatdijalankansecaraaktualdanmisiorganisasitercapai(Steers,2003).SedangkanmenurutMahsunkinerjaadalahgambaranmengenaitingkatpencapaianpelaksanaansuatukegiatan, program, atau kebijakandalammewujudkansasaran,tujuan,misi,danvisiorganisasiyangtertuangdalam*strategicplanning*suatuorganisasi(Mahsun,2006).

Daridefinisidiatasdapatdipahamibahwakinerjaorganisasiadalahseberapajauhtingkatkemampuanpelaksanaantugas-tugasorganisasidalamrangkapencapaiantujuansesuaidengankemampuanyangdimilikidanprogram, kebijakan, atau visidanmisiyangtelahditetapkansebelumnya.Pengertiankinerjadalamorganisasimerupakanjawabandariberhasilatautidaknyatujuanorganisasiyangtelahditetapkan.

Dalamorganisasipublik,sulitditemukanalatukurkinerjayangsesuai.Biladikajidaritujuandanmisiutamadarisuatuorganisasipublikadalahuntukmemenuhikebutuhandanmelindungikepentinganpublik.Ukurankinerjaorganisasipublikterlihatsederhana,namuntidaklahdemikiankenyataannya,karenahinggakinibelumditemukankesepakatantentangukurankinerjaorganisasi publik (Jackson danPalmer, 1992, dalamBryson2002).

BerkaitandengankesulitanyangterjadidalampengukurankinerjaorganisasipublikinidikemukakanolehAgusDwiyanto, sebagaiberikut:Kesulitandalampengukurankinerjaorganisasipelayananpubliksebagianmunculkarenatujuandanmisiorganisasipublikseringkalibukanhanyakaburakantetapijugabersifatmultidimensional.Organisasipublikmemiliki*stakeholders*yangjauhlebihbanyakdankompleks dibanding organisasiswasta.*Stakeholders*dariorganisasipublikseringkalimemilikikepentinganyangberbenturansatudenganyanglainnya,akibatnyaukurankinerjaorganisasipublikdimatapara*stakeholders*jugamenjadiberbeda-beda(Dwiyanto,2008).

Berdasarkanpendapatdiatasbahwauntukmengukurkinerjaorganisasipublikcukupsulitkarenabersifatmultidimensional. *Stakeholders*organisasi publik memilikikepentinganyangberbeda-bedasesuaikebutuhanmerekamasing-masing.BeberapaindikatoryangbiasanyadigunakanuntukmengukurkinerjabirokrasipublikmenurutDwiyantoadalahproduktivitas, dan akuntabilitas.

Berdasarkanpengertiandiatasmakauntukmengukurkinerjaorganisasiterdiridariproduktifitas,kualitaslayanan,responsivitas,danakuntabilitas.

1. **KualitasAsetStratejik**

Asetstratejikdidefinisikansebagaisesuatuyangdimilikiorganisasisepertinama,terobosanteknologi,jaringankerja,maupuntradisi-tradisisosialperusahaan.Bilaasetstratejikmerupakansebuahsetkapabilitas,makaiaharusmerupakansesuatuyangmemungkinkanorganisasimelakukanlebihbaikdaripadayangdilakukanolehparapesaing.Asetstratejikadalahsesuatuyangsulituntukdipindahkan,dipertukarkanatauditiru,langka,danmerupakansumberdayadankapabilitaskhususyangmenentukankeunggulanbersaing(*competitiveadvantage*)organisasi(Ferdinand,2003).

Salahsatupendekatanyangdigunakanuntukmemilikikeunggulanbersaingadalahpendekatanberbasissumberdaya(*resource-basedtheory*).Teoriinimenganggapperusahaansebagaikumpulansumberdayadankemampuan.Pandanganinididasarkanpadaasumsibahwaperbedaansumberdayadankemampuanperusahaandenganpesaingakanmemberikankeunggulankompetitif.Adanyasumberdayayangheterogenmemberikankarakteruniktersendiribagitiap-tiapperusahaan.Terdapatbeberapakriteriaperusahaanagardapatmencapaikeunggulankompetitifyaitu:sumberdayaharusmenambahnilaipositifbagiperusahaan,sumberdayaharusbersifatunikataulangkadiantarapesaingyangada,sumberdayaharussulituntukditiru,dansumberdayatidakdapatdigantikandengansumberdayapesainglainnya(BarneydanClark,2007).

*Knowledge-basedtheory*merupakanpandanganyangberbasispadasumberdayamanusiatetapimenekankanpadapentingnyapengetahuanorganisasi.Teoriinimemberikandukunganyangkuatpadapengakuanmodalintelektualsebagaisalahsatuasetstratejikorganisasi.Teoriinimelengkapi*resource-basedtheory*yangbelummemberikanpengakuanakanpengetahuanyangmemadai.Dalampandanganberbasispengetahuan,organisasiharussenantiasamengembangkanpengetahuanyangbarusebagaisalahsatukeunggulankompetitifperusahaan(Bontis*et. al.*,2000).

*Humancapitaltheory*menyatakanbahwainvestasidalambentukpelatihandankegiatanlainyangbertujuanuntukmeningkatkankemampuansumberdayamanusiamerupakanbentukinvestasimodalsumberdayamanusiaataumodalintelektualperusahaan.Salahsatuusahayangdapatdilakukanuntukmeningkatkanproduktivitassumberdayamanusiaadalahmelaluikegiatanpendidikandanpelatihan.

Indikator-indikatorvariabelkualitasasetstratejikpadapenelitianiniyaitu:kompetensipegawai,keterbukaaninformasi,dukunganteknologi,danpengalamanmanajer(Wijayanto,2008).

1. **PembelajaranOrganisasional**

Pedler,Boydell,danBurgoyne(2003)mendefinisikanbahwapembelajaranorganisasionaladalahsebuahorganisasiyangmemfasilitasipembelajarandariseluruhanggotanyadansecaraterus-menerusmentransformasikandiri.Lundberg(1995, dalamDale,2003)menyatakanbahwapembelajaranadalahsuatukegiatanbertujuanyangdiarahkanpadapemerolehandanpengembanganketerampilandanpengetahuansertaaplikasinya.MenurutSandraKerka(dalamDamaiska,2009),yangpalingkonseptualdaripembelajaranorganisasionaladalahasumsibahwa“belajaritupenting”,berkelanjutan,danlebihefektifketikadibagikandanbahwasetiappengalamanadalahsuatukesempatanuntukbelajar.

PembelajaranorganisasionalmenekankanpolainteraksiantarSDMuntukmencapaitu­juanberarti.Pandanganorganisasiberbasispengetahuandimulaiolehindividudanperu­sahaanmenjadisuperiordalamkemampuanmerekamengintegrasikanpengetahuanlin­tasindividu(Kogut dan Zander, 1996, dalamWidodo,2011)**.**

StudiPittdanKannemeyer(2000)mengemukakanbahwaada 6 (enam) dimensipenting,yaitustrukturorganisasi,prosespembuatankeputusan,tim-timlin­tasfungsional,sistempemberian*reward*,pengembanganmanajemen, danbudayakorporasi.SedangkanmenurutHsu(2007)mencakup:informasidanteknologikomunikasi,dukungankultur,sistempen­gukuran,dukungansumberdaya,desainstruktur,dandukungankepemimpinan.DanmenurutLiao(2009) mencakup komit­men,visibersama*,*keterbukaan*,*komunikasi*,*dankepercayaan.

Peter Senge (1999)mengemukakanbahwadidalampembelajaranorganisasionalyangefektifdiperlukan 5 (lima) dimensiyangakanmemungkinkanorganisasiuntukbelajar,berkembang,danberinovasi,yaitu: kemampuan personal, model mental, visi yang dikomunikasikan, pembelajaran tim, dan pola pikir sistemik.

KelimadimensidariPeterSengetersebutperludipadukansecarautuh,dikembangkan,dandihayatiolehsetiapanggotaorganisasi,dandiwujudkandalamperilakusehari-hari.Kelimadimensipembelajaranorganisasionaliniharushadirbersama-samadalamsebuahorganisasiuntukmeningkatkankualitaspengembanganSDM,karenamempercepatprosespembelajaranorganisasionaldanmeningkatkankemampuannyauntukberadaptasipadaperubahandanmengantisipasiperubahanpadamasadepan.

Indikator-indikatorvariabelpembelajaranorganisasionalpadapenelitianiniyaitu: kemampuan personal, visi yang dikomunikasikan, pembelajaran tim, dan pola pikir sistemik. (Senge,1999).

1. **ModalSosial**

Modalsosialmerupakanunsuryangsangatpentingdalampencapaiantujuansuatuorganisasi.Dalammenyongsongeraglobalisasi,setiaporganisasimemerlukansumberdayamanusiadalamperspektifmodalsosialyangmemilikikeunggulanprimadanmemilikikualitastinggi,yaitudisampingmemilikipengetahuanjugaharusmemilikisikapmentaldan*softskill*sesuaidengankompetensinya.Modalsosialharusdapatdiubahmenjadisuatuasetyangbermanfaatbagikinerjaorganisasi.Tindakanyangcermatdanbijaksanaharusdapatdiambildalammembekalidanmempersiapkanmodalsosial,sehinggabenar-benarmenjadiasetyangproduktifdanbermanfaatsertaberkualitasuntukprosespengembangansumberdayamanusia.

MenurutRobertLawang(2004),modalsosialmenunjukpadasemuakekuatan-kekuatansosialkomunitasyangdibentukolehindividuataukelompokdenganmengacupadastruktursosialyangmenurutpenilaianmerekadapatmencapaitujuanindividualdan/ataukelompoksecaraefektifdanefisiendenganmodal-modallainnya.

Hakikatmodalsosialadalahhubungansosialyangterjalindalamkehidupansehari-hari.Hubungansosialmencerminkanhasilinteraksisosialdalamwaktuyangrelatiflamasehinggamenghasilkanjaringan,polakerjasama,pertukaransosial,salingpercaya,termasuknilaidannormayangmendasarihubungansosialtersebut.Modalsosialmenjadiperekatbagisetiapindividu,dalambentuknorma,kepercayaandanjaringankerja,sehinggaterjadikerjasamayangsalingmenguntungkanuntukmencapaitujuanbersama (Ibrahim,2006).

Modalsosialmerupakansumberdayayangdipandangsebagaiinvestasiuntukmendapatkanaset(sumberdaya)baru.Asetyangdigunakanuntukinvestasidisebutdenganmodal.Modalsosialtidakdiartikandenganmateri.Modalsosiallebihmenekankanpadapotensikelompokdanpola-polahubunganantarindividudalamsuatukelompokdanantarkelompok(Ibrahim,2006).

Granovetter(1992, dalamPermadi,2002)menyatakanbahwamodalsosialterdiridari 3 (tiga) dimensi,yaitu:dimensistruktural,dimensirelasional,dandimensikognitif.Masing-masingdimensimemilikihubunganyangeratdalampembentukanmodalsosialorganisasi.

Organisasiyangsuksesmembutuhkanpegawaiyangmaumelakukanlebihdarisekedartugasformalmerekadanmaumemberikankinerjayangmelebihiharapan.Dalamduniakerjayangdinamissepertisaatini,dimanatugasmakinseringdikerjakandalamtim,fleksibilitassangatlahpenting.

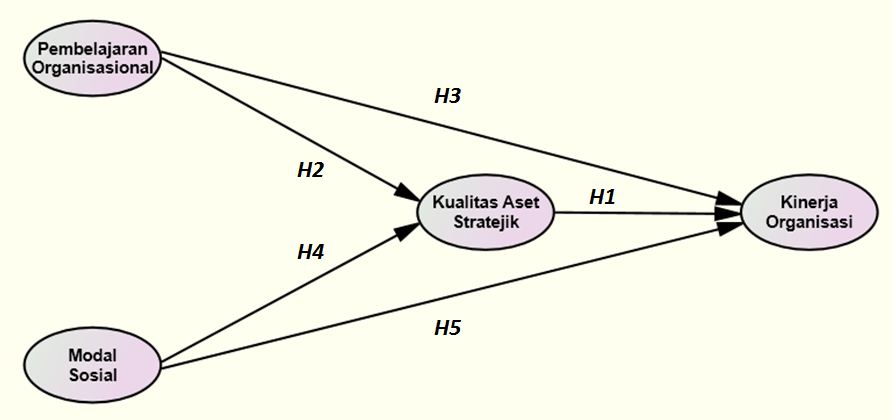
Indikator-indikatorvariabelmodalsosialpadapenelitianiniyaitu:jaringankerja,kepercayaanantarpegawai,kepedulianantarpegawai,danketaatan terhadap norma (Ibrahim, 2006).

1. **Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada telaah berbagai pustaka yang telah dilakukan sebelumnya. Berdasarkan hasil telaah pustaka yang diajukan, maka kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah seperti Gambar 1 berikut ini:

**Gambar 1**

**Model Empiris Penelitian**

****

*Sumber:Sufian(2006), Schroeder, Bates, dan Juntila (2002), dan Batjargal(2000).*

H1: Semakin baik kualitas aset stratejik yang dimiliki organisasi, maka semakin baik kinerja organisasi.

H2: Semakin baik pembelajaran organisasional, maka semakin baik kualitas aset stratejik.

H3: Semakin baik pembelajaran organisasional, maka semakin baik kinerja organisasi.

H4: Semakin baik modal sosial yang dimiliki, maka semakin baik kualitas aset stratejik.

H5: Semakin baik modal sosial yang dimiliki, maka semakin baik kinerja organisasi.

**III. METODE PENELITIAN**

1. **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data subjek yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman, dan karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian atau responden.

Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh organisasi yang menerbitkannya (Dajan, 2000). Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada responden dan data sekunder dalam penelitian ini meliputi data dari Portal DJP tentang kinerja penerimaan pajak.

1. **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner yang disampaikan melalui *email* kepada Kepala Seksi Pelayanan di seluruh KPP. Untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala Likert dengan nilai 1-7 (Amirin, 2011).

1. **Teknik Analisis Data**

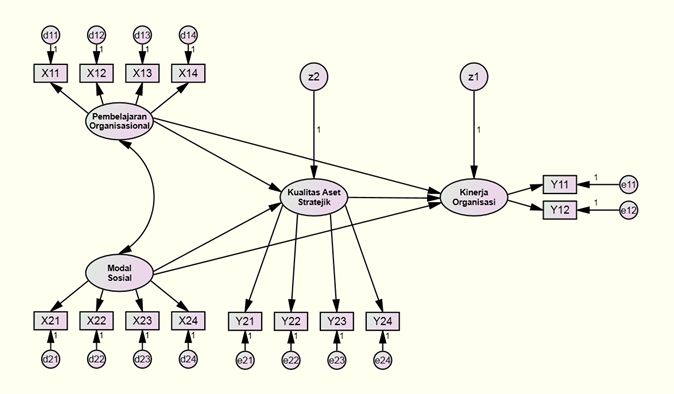
Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan sebelumnya, maka teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM). Metode ini dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasikan dimensi-dimensinya tersebut. SEM yang lengkap terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. Model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi atau faktor berdasarkan indikator empirisnya, sedangkan model struktural adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar faktor (Ferdinand, 2006):

1. **Diagram Alur (Path Diagram)**

Model teoritis yang dibuat selanjutnya digambarkan dalam sebuah diagram alur untuk memudahkan dalam melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji (Ferdinand, 2006). Berikut adalah gambar diagram alur untuk penelitian ini:

**Gambar 2**

**Diagram Alur Penelitian**



*Sumber: Sufian(2006), Schroeder, Bates, dan Juntila (2002), dan Batjargal (2000).*

1. **Persamaan Penelitian**

Selanjutnya adalah mengkonversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari:

1. Persamaan-persamaan struktural (*structural equations*). Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan struktural pada dasarnya dibangun dengan pedoman sebagai berikut:

|  |
| --- |
| Kinerja Organisasi = β1Pembelajaran Organisasional + β2Modal Sosial + β3Kualitas Aset Stratejik + δ1 |
| Kualitas Aset Stratejik = β1Pembelajaran Organisasional + β2Modal Sosial + δ2 |

1. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Pada tahap ini ditentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel.*Measeurement model* pada penelitian ini adalah:

|  |
| --- |
| Y11 = λ11 Kinerja Organisasi + ε11 |
| Y12 = λ12 Kinerja Organisasi + ε12 |
| Y21 = λ21 Kualitas Aset Stratejik + ε21 |
| Y22 = λ22 Kualitas Aset Stratejik + ε22 |
| Y23 = λ23 Kualitas Aset Stratejik + ε23 |
| Y24 = λ24 Kualitas Aset Stratejik + ε24 |
| X11 = λ11 Pembelajaran Organisasional + ƍ11 |
| X12 = λ12 Pembelajaran Organisasional + ƍ12 |
| X13 = λ13 Pembelajaran Organisasional + ƍ13 |
| X14 = λ14 Pembelajaran Organisasional + ƍ14 |
| X21 = λ21 Modal Sosial + ƍ21 |
| X22 = λ22 Modal Sosial + ƍ22 |
| X23 = λ23 Modal Sosial + ƍ23 |
| X24 = λ24 Modal Sosial + ƍ24 |

1. **Uji Kesesuaian dan Uji Statistik**

Setelah asumsi-asumsi SEM dievaluasi, hal berikutnya adalah menentukan kriteria yang akan digunakan untuk mengevaluasi model dan pengaruh-pengaruh yang ditampilkan dalam model, yang disebut dengan uji kesesuaian dan uji statistik. Untuk melakukan uji kesesuaian dan uji statistik diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan *cut off value-*nya untuk digunakan dalam pengujian sebuah model, yaitu:

1. *Chi-square* (χ2) statistik, merupakan uji statistik mengenai adanya perbedaan antara matriks kovarian populasi dan matriks kovarian sampel. Sebuah model dianggap baik atau memuaskan apabila memiliki nilai *chi-square* yang rendah. Semakin kecil *chi-square* semakin baik model tersebut dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar p > 0,050 atau p > 0,010 berdasarkan *degree of freedom*.
2. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*). Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA ≤ 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom*.
3. GFI (*Goodness of Fit Index*). Indeks kesesuaian ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarian populasi yang terestimasikan. Merupakan pengukuran non-statistikal yang memiliki rentang nilai berkisar antara 0,000 (*poor fit*) sampai dengan 1,000 (*perfect fit*), sehingga nilai yang tinggi menandakan *fit* yang baik (*better fit*).
4. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*). GFI adalah analog R2 dalam regresi berganda untuk menguji diterima tidaknya model. Tingkat penerimaan yang disarankan adalah apabila AGFI memiliki nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0,90.
5. CMIN/DF. Menunjukkan *the minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom.* CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, χ2 dibagi DF, disebut χ2 relatif. Jika nilai χ2 ≤ 2,0 atau 3,0 menunjukkan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.
6. TLI (*Tucker Lewis Index*). Merupakan alternative *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap *baseline model-*nya. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan ≥ 0,95 dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
7. CFI (*Comparative Fit Index*). CFI yang mendekati 1 mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan bagi CFI adalah ≥ 0,95.

**IV. ANALISIS DATA DAN SIMPULAN**

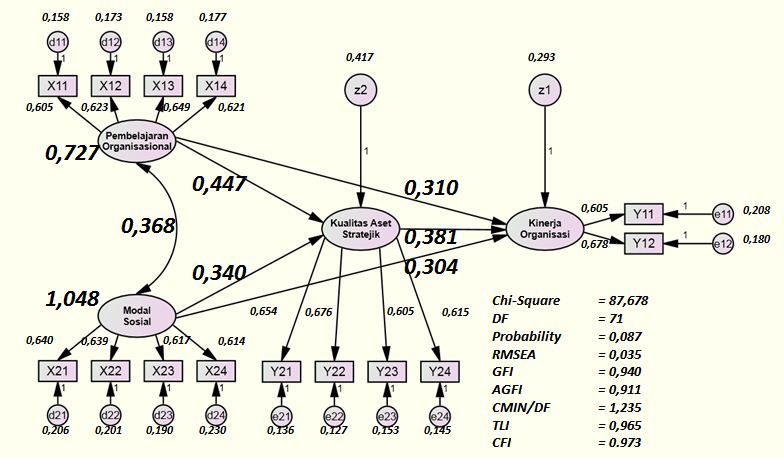
* + 1. **Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) *Full Model***

Analisis data deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi jawaban responden untuk masing-masing variabel. Dari 288 jawaban kuesioner, diambil sebanyak 194 jawaban kuesioner yang memenuhi syarat untuk dianalisis. Hasil jawaban tersebut selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing variabel penelitian.

Hasil pengolahan data analisis SEM terlihat pada Gambar 3, Tabel 3, dan Tabel 4.

**Gambar 3**

**Hasil Pengujian *Full ModelStructural Equation Modelling* (SEM)**



*Sumber: Data primer yang diolah, output AMOS (2014).*

Uji terhadap kelayakan *full model* SEM ini diringkas sebagaimana dalam Tabel 3 berikut:

**Tabel 3**

**Hasil Pengujian Kelayakan Model**

**pada *Full Model Structural Equation Modelling* (SEM)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Goodness of Fit Index*** | ***Cut-off Value*** | **Hasil** | **Evaluasi Model** |
| *Chi-square*  *Probability*  RMSEA  GFI  AGFI  CMIN/DF  TLI  CFI | <91,670 (χ2: df 71 dan p 0,050)  ≥ 0,05  ≤ 0,08  ≥ 0,90  ≥ 0,90  ≤ 2,00  ≥ 0,95  ≥ 0,95 | 87,678  0,087  0,035  0,940  0,911  1,235  0,965  0,973 | Baik  Baik  Baik  Baik  Baik  Baik  Baik  Baik |

*Sumber: Data primer yang diolah, output AMOS (2014).*

Hasil perhitungan uji *chi-square* pada *full model*, diperoleh nilai sebesar 87,678 masih di bawah *chi-square* tabel untuk derajat kebebasan 71 pada tingkat signifikan 0,050 sebesar 91,670. Nilai probabilitas sebesar 0,087 yang mana nilai tersebut di atas 0,05. Nilai RMSEA sebesar 0,035 yang mana nilai tersebut masih di bawah 0,08. Nilai GFI sebesar 0,940 dan AGFI sebesar 0,911 yaitu lebih besar dari 0,90. Nilai CMIN/DF sebesar 1,235 sehingga masih di bawah 2,00. Nilai TLI dan nilai CFI di atas kriteria *fit* sebesar 0,95, di mana masing masing bernilai 0,965 dan 0,973. Secara keseluruhan model yang dibangun sudah *fit*.

Di samping kriteria di atas, indikator dari konstruk pembelajaran organisasional, modal sosial, kualitas aset stratejik dan kinerja organisasi valid karena mempunyai nilai *loadingfactor* di atas 0,5 sehingga tidak satupun indikator yang dibuang.

Pengujian *regression weights* dari dimensi-dimensi yang terekstraksi dalam membentuk variabel laten dapat diperoleh dari nilai *standardized loading factor* dari masing-masing dimensi. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik untuk terekstraksi membentuk variabel laten. Hasil berikut merupakan pengujian *regression weights* masing-masing dimensi dalam membentuk variabel laten.

**Tabel 4**

***Regression Weights*pada *Full Model Structural Equation Modelling* (SEM)**

| ***Indicator*** | | | ***Estimate*** | ***Std. Estimate*** | ***S.E.*** | ***C.R.*** | ***P*** | ***Label*** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| KAS | <--- | PO | 0,455 | 0,447 | 0,121 | 3,747 | \*\*\* | par\_10 |
| KAS | <--- | MS | 0,288 | 0,340 | 0,094 | 3,076 | 0,002 | par\_11 |
| KO | <--- | KAS | 0,418 | 0,381 | 0,169 | 2,474 | 0,013 | par\_7 |
| KO | <--- | PO | 0,345 | 0,310 | 0,152 | 2,265 | 0,023 | par\_8 |
| KO | <--- | MS | 0,283 | 0,304 | 0,115 | 2,456 | 0,014 | par\_9 |
| Y11 | <--- | KO | 1,000 | 0,605 |  |  |  |  |
| Y12 | <--- | KO | 1,023 | 0,678 | 0,167 | 6,137 | \*\*\* | par\_16 |
| Y21 | <--- | KAS | 1,000 | 0,654 |  |  |  |  |
| Y22 | <--- | KAS | 1,001 | 0,676 | 0,132 | 7,555 | \*\*\* | par\_14 |
| Y23 | <--- | KAS | 0,963 | 0,605 | 0,159 | 6,065 | \*\*\* | par\_13 |
| Y24 | <--- | KAS | 0,949 | 0,615 | 0,156 | 6,074 | \*\*\* | par\_12 |
| X11 | <--- | PO | 1,000 | 0,605 |  |  |  |  |
| X12 | <--- | PO | 1,081 | 0,623 | 0,176 | 6,142 | \*\*\* | par\_1 |
| X13 | <--- | PO | 1,082 | 0,649 | 0,173 | 6,239 | \*\*\* | par\_2 |
| X14 | <--- | PO | 1,088 | 0,621 | 0,178 | 6,108 | \*\*\* | par\_3 |
| X21 | <--- | MS | 1,000 | 0,640 |  |  |  |  |
| X22 | <--- | MS | 0,995 | 0,639 | 0,151 | 6,568 | \*\*\* | par\_6 |
| X23 | <--- | MS | 0,920 | 0,617 | 0,157 | 5,853 | \*\*\* | par\_5 |
| X24 | <--- | MS | 1,013 | 0,614 | 0,163 | 6,208 | \*\*\* | par\_4 |

*Sumber: Data primer yang diolah, output AMOS (2014).*

Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR di atas 1,96 atau dengan probabilitas (P) yang lebih kecil dari 0,05 (atau lebih kecil dari 0,001 yang ditandai dengan tanda \*\*\*). Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Dengan demikian, model yang dipakai dalam penelitian ini dapat diterima.

* + 1. **Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi yang ditampilkan pada Tabel 4.9 (*Regression Weights* pada *Full Model Structural Equation Modelling*). Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai *Critical Ratio* (CR) dan nilai *Probability* (P) hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu di atas nilai kritis ± 1,96 untuk nilai CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P.

Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima. Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini diajukan 5 (lima) hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan pada bagian berikut:

1. **Pengujian Hipotesis Ke-1**

Hipotesis pertama menyatakan bahwa semakin baik kualitas aset stratejik yang dimiliki organisasi, maka semakin baik kinerja organisasi. Hasil uji terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antara kualitas aset stratejik terhadap kinerja organisasi menunjukkan ada pengaruh positif 0,381 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,474 dan nilai *probability* (P) sebesar 0,013. Nilai CR tersebut berada jauh di atas nilai kritis ± 1,96 dengan tingkat signifikansi berada di bawah nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis pertama dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis pertama mendukung hasil penelitian Sufian (2006). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional meningkatkan kualitas aset stratejik serta berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi. Kesimpulannya adalah pengembangan sumber daya kapabilitas dan kompetensi dalam portofolio aset stratejik akan meningkatkan kinerja perusahaan.

1. **Pengujian Hipotesis Ke-2**

Hipotesis kedua menyatakan bahwa semakin baik pembelajaran organisasional, maka semakin baik kualitas aset stratejik. Hasil uji terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antara pembelajaran organisasional terhadap kualitas aset stratejik menunjukkan ada pengaruh positif 0,447 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 3,747 dan nilai *probability* (P) sebesar \*\*\* (di bawah 0,001). Nilai CR tersebut berada jauh di atas nilai kritis ± 1,96 dengan tingkat signifikansi berada di bawah nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis kedua dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis kedua mendukung hasil penelitian Sufian (2006). Hasil penelitian Sufian(2006) menunjukkan signifikansi pengaruh kausalitas pembelajaran organisasional terhadap aset stratejik. Disimpulkan bahwa semakin banyak dilakukan tugas bersama, *training* antarfungsi dan pelaksanaan saran karyawan, maka kualitas aset stratejik dapat meningkat secara meyakinkan.

1. **Pengujian Hipotesis Ke-3**

Hipotesis ketigamenyatakan bahwa semakin baik pembelajaran organisasional, maka semakin baik kinerja organisasi. Hasil uji terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antara pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasi menunjukkan ada pengaruh positif 0,310 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,265 dan nilai *probability* (P) sebesar 0,023. Nilai CR tersebut berada jauh di atas nilai kritis ± 1,96 dengan tingkat signifikansi berada di bawah nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis ketiga dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis ketiga mendukung hasil penelitian Khandekar danSharma (2006). Penelitian ini menemukan bahwa pembelajaran organisasi, dengan melalui aktivitas sumber daya manusia, memiliki hubungan positif terhadap kinerja keuangan. Korelasi antara pengukuran kinerja dengan pembelajaran organisasi ditemukan positif dan signifikan.

1. **Pengujian Hipotesis Ke-4**

Hipotesis keempatmenyatakan bahwa semakin baik modal sosial yang dimiliki, maka semakin baik kualitas aset stratejik. Hasil uji terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antara modal sosial terhadap kualitas aset stratejikmenunjukkan ada pengaruh positif 0,340 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 3,076 dan nilai *probability* (P) sebesar 0,002. Nilai CR tersebut berada jauh di atas nilai kritis ± 1,96 dengan tingkat signifikansi berada di bawah nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis keempat dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis keempat mendukung hasil penelitian Sumardjo (2010). Kesimpulannya adalah setiap bangsa memerlukan SDM yang memiliki keunggulan prima: manusia yang memiliki kualitas tinggi, yaitu di samping menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi juga harus memiliki sikap mental dan *soft skill* sesuai dengan kompetensinya.

1. **Pengujian Hipotesis Ke-5**

Hipotesis kelimamenyatakan bahwa semakin baik modal sosial yang dimiliki, maka semakin baik kinerja organisasi. Hasil uji terhadap parameter estimasi (*standardized regression weight*) antara modal sosialterhadap kinerja organisasi menunjukkan ada pengaruh positif 0,304dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,456 dan nilai *probability* (P) sebesar 0,014. Nilai CR tersebut berada jauh di atas nilai kritis ± 1,96 dengan tingkat signifikansi berada di bawah nilai signifikan 0,05. Dengan demikian hipotesis kelima dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis kelima mendukung hasil penelitian Stam *et. al.* (2008) pada industri *softwareopen source* di Belanda menempatkan modal sosial sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian keduanya menunjukkan modal sosial yang tinggi akan memperkuat hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.

Ringkasan dari pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 5 berikut:

**Tabel 5**

**Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Hipotesis** | **Nilai CR dan Nilai P** | **Hasil Uji** |
| H1 | Semakin baik kualitas aset stratejik yang dimiliki organisasi, maka semakin baik kinerja organisasi. | CR = 2,474  P = 0,013 | Diterima |
| H2 | Semakin baik pembelajaran organisasional, maka semakin baik kualitas aset stratejik. | CR = 3,747  P = \*\*\* | Diterima |
| H3 | Semakin baik pembelajaran organisasional, maka semakin baik kinerja organisasi. | CR = 2,265  P = 0,023 | Diterima |
| H4 | Semakin baik modal sosial yang dimiliki, maka semakin baik kualitas aset stratejik. | CR = 3,076  P = 0,002 | Diterima |
| H5 | Semakin baik modal sosial yang dimiliki, maka semakin baik kinerja organisasi. | CR = 2,456  P = 0,014 | Diterima |

*Sumber: Data primer yang diolah (2014).*

* + 1. **Analisis Pengaruh**

Analisis pengaruh dilakukan untuk menganalisis kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung maupun pengaruh tidak langsung. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara (Ferdinand, 2006).

Pengujian terhadap 5 (lima) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini berhasil diterima. Pembahasan berikut ini bertujuan untuk menjelaskan secara teoritis dan dukungan empiris terhadap hasil pengujian hipotesis dan analisis pengaruh langsung dan tidak langsung. Berikut ini *output* AMOS 19 tentang *standardized direct effect*, dan *standardized indirect effect*:

**Tabel 6**

***Standardized Direct Effects***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **MS** | **PO** | **KAS** | **KO** |
| **KAS** | 0,340 | 0,447 | 0,000 | 0,000 |
| **KO** | 0,304 | 0,310 | 0,381 | 0,000 |

*Sumber: Data primer yang diolah, output AMOS (2014).*

**Tabel 7**

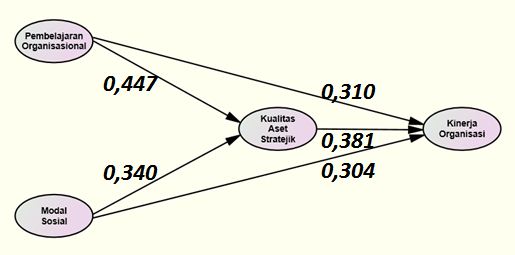
***Standardized Indirect Effects***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **MS** | **PO** | **KAS** | **KO** |
| **KAS** | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| **KO** | 0,130 | 0,171 | 0,000 | 0,000 |

*Sumber: Data primer yang diolah, output AMOS (2014).*

**Gambar 4**

***Standardized Direct Effects* dan*Standardized Indirect Effects***



*Sumber: Data primer yang diolah (2014).*

1. **Pengaruh Pembelajaran Organisasional Terhadap Kinerja Organisasi Secara Langsung**

Berdasarkan hasil koefisien standar dari SEM, ditunjukkan pengaruh langsungpembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 0,310 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,265 dan nilai *probability* (P) sebesar 0,023.

Dari uraian di atas, dapat dilihat bahwa dengan meningkatkan pembelajaran organisasional sebesar 1, maka akan didapat peningkatan kinerja organisasi sebesar 0,310.

1. **Pengaruh Pembelajaran Organisasional Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kualitas Aset Stratejik**

Berdasarkanhasilkoefisien standar dari SEM, ditunjukkan pengaruh langsungpembelajaran organisasional terhadap kualitas aset stratejik adalah sebesar 0,447 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 3,747 dan nilai *probability* (P) sebesar \*\*\* (di bawah 0,001). Kemudian pengaruh langsungkualitas aset stratejik terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 0,381 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,474 dan nilai *probability* (P) sebesar 0,013.

Dari uraian di atas dapat dilihat bahwa dengan meningkatkan pembelajaran organisasional sebesar 1 dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas aset stratejik, maka akan didapat peningkatan kinerja organisasi sebesar 0,447 x 0,381 = 0,171.

1. **Pengaruh Modal Sosial Terhadap Kinerja Organisasi Secara Langsung**

Berdasarkan hasil koefisien standar dari SEM, ditunjukkan pengaruh langsungmodal sosial terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 0,304 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,456 dan nilai *probability* (P) sebesar 0,032.

Dari uraian di atas, dapat dilihat bahwa dengan meningkatkan modal sosial sebesar 1, maka akan didapat peningkatan kinerja organisasi sebesar 0,304.

1. **Pengaruh Modal Sosial Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kualitas Aset Stratejik**

Berdasarkanhasilkoefisien standar dari SEM, ditunjukkan pengaruh langsungmodal sosial terhadap kualitas aset stratejik adalah sebesar 0,340 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 3,076 dan nilai *probability* (P) sebesar 0,002. Kemudian pengaruh langsungkualitas aset stratejik terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 0,381 dengan nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,474 dan nilai *probability* (P) sebesar 0,013.

Dari uraian di atas dapat dilihat bahwa dengan meningkatkan modal sosial sebesar 1 dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas aset stratejik, maka akan didapat peningkatan kinerja organisasi sebesar 0,340 x 0,381 = 0,130.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung di atas, untuk meningkatkan kinerja organisasidapat dilakukan dengan cara:

1. Meningkatkan pembelajaran organisasional secara langsung. Pengaruhnya sebesar 0,310 terhadap kinerja organisasi.
2. Meningkatkan modal sosial secara langsung. Pengaruhnya sebesar 0,304 terhadap kinerja organisasi.
3. Meningkatkan pembelajaran organisasional dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas aset stratejik. Pengaruhnya sebesar 0,171 terhadap kinerja organisasi.
4. Meningkatkan modal sosial dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas aset stratejik. Pengaruhnya sebesar 0,130 terhadap kinerja organisasi.
   * 1. **Simpulanatas Masalah Penelitian**

Untuk meningkatkan kinerja organisasi dapat dilakukan dengan cara:

1. Meningkatkan pembelajaran organisasional secara langsung. Pengaruhnya sebesar 0,310 terhadap kinerja organisasi.Cara meningkatkan kinerja organisasi dengan meningkatkan pembelajaran organisasional secara langsung antara lain:
2. Memberikan penjabaran tentang visi dan misi kepada seluruh pegawai.
3. Menanamkan semangat kepada pegawai untuk mengamankan penerimaan pajak.
4. Memberikan pelatihan pelayanan prima kepada seluruh pegawai.
5. Meningkatkan modal sosial secara langsung. Pengaruhnya sebesar 0,304 terhadap kinerja organisasi.
6. Menanamkan budaya untuk selalu belajar kepada para pegawai.
7. Mengadakan forum secara rutin untuk berbagi pengetahuan.
8. Terus-menerus memberikan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai.
9. Meningkatkan pembelajaran organisasional dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas aset stratejik. Pengaruhnya sebesar 0,171 terhadap kinerja organisasi.
10. Memberikan keleluasaan kepada seluruh pegawai untuk memanfaatkan jaringan kerja yang dimilikinya untuk mendukung pekerjaannya.
11. Menanamkan sikap saling percaya antar pegawai.
12. Membuat kebijakan untuk bersama-sama membantu apabila ada pegawai yang membutuhkan bantuan.
13. Meningkatkan modal sosial dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas aset stratejik. Pengaruhnya sebesar 0,130 terhadap kinerja organisasi.
14. Membentuk tim kerja lintas seksi untuk membangun sinergi antar seksi.
15. Membuat kebijakan tentang ketegasan dalam pelaksanaan norma-norma organisasi.
16. Membuka semua akses informasi kepada pegawai untuk kepentingan pekerjaannya.

**V. DAFTAR REFERENSI**

Absah, Yeni. 2007. *Pengaruh Kemampuan Pembelajaran Organisasi terhadap Kompetensi, Tingkat Diversifikasi, dan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatera Utara*. Surabaya: Universitas Airlangga.

Ahuja, G. 2000. *Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study*. Administrative Science Quarterly, Vol. 45 No. 3 h. 425-457

Amirin, T. M. 2011. *Skala Likert: Penggunaan dan Analisis Datanya. [on-line]*. http://tatangmanguny.wordpress.com/2010/11/01/skalalikert-penggunaan-dan-analisis-datanya/.

Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Baker, W. dan J. Sinkula. 1999. *The Synergetic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27 h. 411-427.

Barney, J. B. 1991. *The Resource Based View of Strategy: Origins, Implications, and Prospects*. Editor of Special Theory Forum in Journal of Management No. 17 h. 97-211.

Barney, J. B. dan D. N. Clark. 2007. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.

Batjargal, B. 2000. *Social Capital and Entrepreneurial Performance in Russia*. Working Paper No. 352.

Bolino, M. C., W. H. Turnley, dan J. M. Bloodgood. 2002. *Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organization*. Academy of Management Journal, Vol. 7 No. 4 h. 502-522.

Bontis, N., W. C. C. Keow, dan S. Richardson. 2000. *Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries*. Journal of Intellectual Capital.Vol. 1 No. 1 h. 85-100.

Brennan, Niamh. 2001. *Reporting Intellectual Capital in Annual Reports: Evidence from Ireland*. Accounting, Auditing, and Accountability Journal, Vol. 14 No. 4 h. 423-436.

Brown John S. dan Paul Duguid. 1991. *Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation.* Organization Science, Vol. 2 No. 1.

Dajan, Anto. 2000. *Pengantar Metode Statistik, Jilid I*. Jakarta: LP3ES.

Dale, M. 2003. *Developing Management Skill (Terjemahan)*. Jakarta: PT. Gramedia.

Damaiska, Astatia. 2009. *Penerapan Learning Oganization di Indonesia Studi Kasus pada PT. Unilever Indonesia, Tbk.* Jakarta: Universitas Indonesia.

David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.

Dwiyanto, Agus. 2008. *Reformasi Kebijakan Publik*. Jurnal Manajemen.

Ferdinand, Augusty. 2003. *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*. Research Paper Series.

----------. 2006. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Undip.

Ghozali, Imam. 2013. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 21.0*. Semarang: BP Undip.

Granovetter,M.S. 1992.*Problems of Explanation in Economic Sociologyin N. Nohria and R. Eccles (Eds.)*.Networks and Organizations: Structure,Form and Actionh.25-56. Boston: Harvard Business School Press.

Hitt, Hokisson, dan Harrison. 1999. *Human Capital and Strategic Competitiveness in the 1990s*. Journal of Management Development, Vol. 13 No. 1.

Hood, C. 1995. *The New Public Management in the 1980s: Variations on a Theme, Accounting, Organizations, and Society*. Vol. 20. h. 93-109.

Hsu, C. I., M. N. Carol, dan J. J. Lawler. 2007. *Toward a Model of Organizational Human Capital Development: Preliminary Evidence from Taiwan*. Asia Pacific Business Review, Vol. 13 No. 2 h. 251-275.

Ibrahim, Linda D. 2006. *Kehidupan Berorganisasi Sebagai Modal Sosial Komunitas Jakarta*. Masyarakat: Jurnal Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia No.11 h. 62-88.

Iswati, 2007. *Memprediksi Kinerja Keuangan dengan Modal Intelektual pada Perusahaan Perbankan Terbuka di Bursa Efek Jakarta*. Ekuitas, Vol. 11 No. 2 h. 159-174.

Jackson, P. M. dan B. Palmer. 1992. *Developing Performance Monitoring in Public Sector Organizations: A Management Guide*. The Management Centre, University of Leicester.

Kang Y. J., Kim S. E., dan G. W. Chang. 2009. *The Impact of Knowledge Sharing on Work Performance: An Empirical Analysis of the Public Employees Perceptions in South Korea.* International Journal of Public Administration No. 31 h. 1548-1568.

Keban, J. T. 2003. *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah: Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*. Makalah, Seminar Sehari. Yogyakarta: Fisipol UGM.

Kerka, Sandra. 1995. *Applying Adult Learning Theory: Self-Directed Learning and Transformational Learning in the Classroom*. Journal of Center on Education and Training For Employment.

Khandekar, A. dan A. Sharma. 2006. *Organizational Learning and Performmance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context*. Education and Training, Vol. 48 No. 8-9 h. 682-293.

Kogut, B. dan U. Zander. 1996. *What do Firms do? Coordination, Identity, and Learning*. Organization Science No. 7 h. 502-518.

Lawang, Robert M. Z. 2004. *Kapita Sosial Dalam Perspektif Sosiologi: Suatu Pengantar*. Depok: FISIP UI Press.

Lee, J. S. 2007. *Sage Doctrine, Social Capital, and Labor-Management Relations in 21st Century of Taiwan.*Taiwan: National Central University.

Lei, D., J. Slocum, dan R. A. Pitts. 1999. *Designing Organization for Competitive Advantage: The Power of Learning and Unlearning*. Organizational Dynamic. h.1-24.

Lesser, E. 2000. *Knowledge and Social Capital: Foundation and Application.* Boston: Butterworth-Heinemann.

Liao, L. F. 2007. *A Learning Organization Perspective on Knowledge-Sharing Behavior and Firm Innovation.* Human Systems Management No. 25 h. 227-236.

Luthans, F. 1998. *Organizational Behavior, Seventh Edition*. International Edition, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Mahoney, T. A., John R. Deckop. 1986. *Evolution of Concept and Practices in Personnel Administration / Human Resources Management*. Journal of Management, Vol. 12 No. 2 h. 223-241.

Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Mas’ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Semarang: BP Undip.

Muslikh. 2013. *Peran Pembelajaran Organisasional Visioner dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Universitas Yarsi.

Nurhajatie, Tatiek. 2009. *Orientasi Entrepreneur dan Modal Sosial: Strategi Peningkatan Kinerja Organisasi (Studi Empiris pada UKM Furniture Kayu di Jawa Tengah).* Semarang: BP Undip.

Pedler, M., J. Burgoyne, dan T. Boydell. 2003. *The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill Book Company.

Permadi, Danang Cahya. 2002. *Analisis Pengaruh Modal Sosial Organisasi dan Modal Intelektual Organisasi terhadap Keunggulan Organisasi*.

Pitt, L. F. dan Kannemeyer. 2000. *The Role of Adaptation in Microenterprise Development: A Marketing Perspective*. Journal of Developmental Entrepreneurship, Vol. 5 No. 2.

Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, Buku 1, Cet. 12*. Jakarta: Salemba Empat.

Schroeder, R. G., K. A. Bates, dan M. A. Juntila. 2002. *A Resource Based View of Manufacturing Strategy and Relationship to Manufacturing Performance*. Strategic Management Journal Vol. 23 h. 105-117.

Sekaran, U. 2009. *Research Methods for Business Metodologi Penelitian untuk Bisnis Buku I Edisi 4*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Senge, P. M. 1999. *The Fith Dicipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Doubledy.

Song, J. H. 2008. *The Effects of Learning Organization Culture on the Practices of Human Knowledge-Creation: An Empirical Research Study in Korea*. International Journal of Training and Development, Vol. 12 No. 4.

Stam, W. dan T. Elfring. 2008. *Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra and Extraindustry Social Capital*. Academy of Management Journal 2008, Vol. 51 No. 1 h. 97-111.

Steers, R. M. 2003. *Organization Effectiveness, A Behavioral View, Good Year Publishing Company, diterjemahkan oleh Magdalena Jamin*. Jakarta: Erlangga.

Sufian,Syuhada. 2006. *Perilaku Stratejik dan Pengaruh Moderasi Lingkungan dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan (Model Terintegrasi Dan Berjenjang pada Industri Farmasi di Indonesia)*. Semarang: Undip.

Sugiarti, Rina. 2012. *Model Praktikkum Statistika 2*. Jakarta: Universitas Gunadarma.

Sumardjo. 2010. *Peningkatan Kapasitas Modal Sosial dan Kualitas Pendamping Pengembangan Masyarakat Berkelanjutan.*

Tarigan, A. F. 2011. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai dalam Organisasi Sektor Publik (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah Satu)*. Semarang: Undip.

Teece, D. J., G. Pisano, dan A. Shuen. 1997. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal. Vol. 18 No. 7 h. 510-533.

Tsai, W. dan S. Ghoshal. 1998. *Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks*. Academy of Management Journal, Vol. 41 No. 4 h. 464-476.

Van Dyne, L., L. L. Cummings, dan J. M. Parks. 1995. *Extra-role behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity*. Research in Organizational Behavior Vol. 17 h. 215-285. Greenwich: JAI Press.

Wheelen, T. L. dan J. D. Hunger. 2002. *Strategic Management and Business Policy, Eighth Edition*. New Jersey: Prentice-Hall.

Widodo. 2011. *Model Pengembangan Evaluasi Strategi.* Semarang: Unissula Press.

----------. 2011. *Model Teoretikal Dasar Aliansi Stratejik Sebagai Strategic Knowledge Menuju Keunggulan Bersaing Berkelanjutan*. Ekobis Vol. 12 No. 2 h. 223-234.

Wijayanto, Bonifacius R. 2008. *Pengetahuan Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif Berkesinambungan.* Fokus Ekonomi.