

**ANALISIS PENGARUH MODAL SOSIAL  
ORGANISASI DAN MODAL INTELEKTUAL  
ORGANISASI TERHADAP KEUNGGULAN  
ORGANISASI**

**(STUDI KASUS DI PT. POLYSINDO EKA PERKASA DAN PT.  
MULTI KARSIA INVESTAMA, TEXMACO GROUP,  
KALIWUNGU-KENDAL)**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh:  
Danang Cahya Permadi  
NIM. C4A098132**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2002**

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa Tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH MODAL SOSIAL  
ORGANISASI DAN MODAL INTELEKTUAL  
ORGANISASI TERHADAP KEUNGGULAN  
ORGANISASI  
(STUDI KASUS DI PT. POLYSINDO EKA PERKASA DAN PT.  
MULTI KARSA INVESTAMA, TEXMACO GROUP,  
KALIWUNGU-KENDAL)**

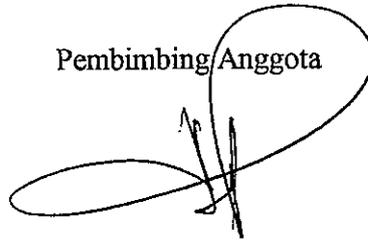
yang disusun oleh Danang Cahya Permadi, NIM C4A098132  
telah dipertahankan di depan Dewan penguji pada tanggal, 17 Juni 2002  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. Mudji Rahardjo, SU

Pembimbing Anggota



Drs. Susilo Toto R, MT

Semarang, 25 Juni 2002  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



*Sertifikasi*

Saya, **Danang Cahya Permadi**, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa thesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada dipundak saya

**Danang Cahya Permadi**

25 Juni 2002

## ABSTRACT

The success of organization evenly not only based on organization's system and technology advantages. But it, also need a set of knowledge that build organizational capability for created and developed itself. The knowledge had achieved from individual and work group interaction in organization. Therefore, this knowledge could be a capital to achieve organizational goals. Individual intellectuals competence, organizational commitment, and organizational social capital were form of individual interaction or work group in organization that used to create intellectual capital and organizational advantages. This thesis attempts to extend existing research by presenting an analysis of predictive relationships between social capital, individual intellectual competence, and organizational commitment on organizational intellectual capital. In other side analysis also done toward the relationship of organizational social capital and intellectual capital on organizational advantages. Result are based on 111 questionnaires responses collected on PT. Polysindo Eka Perkasa-PT. Multi Karsa Investama with supervisors, managers, and grand managers as respondents. Data analysis used SPSS 10.0 and AMOS 4.0 programs, with structural equation modelling method. Overall, the relationships between social capital, individual intellectual competence, and organizational commitment had found to be significant and positive related to intellectual capital. So, the result on organizational intellectual and social capital toward organizational advantages had found positively and significantly too. Results of the research presenting in term of theoretical implication that supported previous research and managerial implication related on learning organization and management of change. Limitations and suggestion of future research agenda are also address.

## ABSTRAKSI

Keberhasilan organisasi seringkali tidak hanya mendasarkan pada keunggulan sistem ataupun teknologi yang dimiliki. Tetapi juga membutuhkan seperangkat pengetahuan yang menampukan organisasi untuk mencipta dan mengembangkan diri. Pengetahuan tersebut merupakan pengetahuan yang diperoleh dari interaksi individu maupun kelompok dalam organisasi, yang kemudian menjadi modal untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kompetensi individu, komitmen organisasi dan modal sosial organisasi merupakan bentuk dari interaksi individu maupun kelompok dalam organisasi yang digunakan untuk menciptakan modal intelektual dan keunggulan bersaing bagi organisasi. Tesis ini berusaha menganalisis hubungan antara modal sosial organisasi, kompetensi intelektual individu dan komitmen organisasi terhadap modal intelektual organisasi. Selain itu juga menganalisis hubungan antara modal sosial dan modal intelektual organisasi terhadap keunggulan organisasi. Hasil penelitian berdasarkan 111 respons kuesioner pada PT. Polysindo Eka Perkasa – PT. Multi Karsa Investama, dengan responden supervisor, manajer dan grand manajer di perusahaan-perusahaan tersebut. Analisis terhadap data dilakukan dengan bantuan program SPSS 10.0 dan AMOS 4.0, dengan *metode structural equation modelling*. Secara keseluruhan, kompetensi intelektual individu, komitmen organisasi dan modal sosial organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap modal intelektual organisasi. Demikian pula antara modal sosial dan modal intelektual organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif atas keunggulan organisasi. Hasil penelitian ini juga memberikan implikasi teoritis yang mendukung hasil-hasil penelitian sebelumnya dan implikasi manajerial dalam kaitan organisasi belajar dan manajemen perubahan. Di samping itu, peneliti juga menyadari adanya keterbatasan dalam penelitian, sehingga memberikan saran bagi peneliti berikutnya yang disajikan dalam agenda penelitian mendatang.

## KATA PENGANTAR

Dengan segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul: “Analisis Pengaruh Modal Sosial Organisasi dan Modal Intelektual Organisasi terhadap Keunggulan Organisasi”

Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan program pasca sarjana (S-2) di Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang. Sehubungan dengan telah diselesaikannya tesis ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Yth. Bapak **Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo**, Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Yth. Bapak **Drs. Mudji Rahardjo, SU** dan Bapak **Drs. Susilo Toto Rahardjo, MT** sebagai pembimbing dalam penulisan tesis ini.
3. Pimpinan manajemen PT. Polysindo Eka Perkasa dan PT. Multi Karsa Investama, khususnya Bapak **Ir. Bambang A. Mulyadi** yang berkenan memberikan izin dan dukungan dalam penelitian tesis ini.
4. Istri saya tercinta, yang turut mendorong dan memberikan motivasi selama proses penyelesaian tesis ini.
5. Rekan-rekan MM yang telah banyak membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu.
6. Semua pihak yang mendukung selama proses penyusunan tesis ini.

“Tiada gading yang tak retak” adalah ungkapan klise yang masih relevan untuk menggambarkan tesis ini. Untuk itu segala kritik dan saran akan penulis terima dengan kebesaran hati. Namun demikian penulis tetap berharap bahwa tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, Juni 2002

**Danang Cahya Permadi**  
**Penulis**

## DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Surat Pernyataan Keaslian Tesis (Sertifikasi)	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
<b>BAB I: PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
1.3.1. Tujuan Penelitian	6
1.3.2. Kegunaan Penelitian	7
<b>BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA BERPIKIR TEORITIS</b>	9
2.1. Konsep Pengetahuan dan Pembelajaran pada Organisasi	9
2.1.1. Pengetahuan	10
2.1.2. Belajar	13
2.1.3. Proses Pembelajaran pada Organisasi	13
2.2. Konsep Modal Sosial Organisasi ( <i>Organizational Social Capital</i> )	16
2.3. Konsep Modal Intelektual Organisasi ( <i>Organizational Intellectual Capital</i> )	24
2.4. Konsep Kompetensi Intelektual Individu ( <i>Individual Intellectual</i> )	27

	<i>Competence)</i>	
2.5.	Konsep Komitmen Organisasi ( <i>Organizational Commitment</i> )	33
2.6.	Konsep Keunggulan Organisasi ( <i>Organizational Advantages</i> )	36
2.7.	Hubungan Modal Intelektual Organisasi, Kompetensi Individu, dan Komitmen Organisasi	41
2.8.	Hubungan Modal Sosial Organisasi, Modal Intelektual Organisasi dan Keunggulan Bersaing	42
2.9.	Penelitian Terdahulu	44
2.10.	Kerangka Teoritis dan Hipotesis	46
2.10.1.	Kerangka Teoritis	46
2.10.2.	Hipotesis	48
<b>BAB III:</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	50
3.1.	Jenis dan Sumber Data	50
3.2.	Populasi	50
3.3.	Sampel dan Metode Sampling	51
3.4.	Metode Pengumpulan Data	52
3.5.	Teknik Analisis	52
<b>BAB IV:</b>	<b>ANALISIS DAN BAHASAN</b>	62
4.1.	Tinjauan Umum Perusahaan	62
4.2.	Deskripsi Responden	65
4.2.1.	Responden Berdasarkan Pendidikan	65
4.2.2.	Responden Berdasarkan Jabatan	66
4.2.3.	Responden Berdasarkan Masa Kerja	68
4.3.	Proses dan Hasil Analisis Data	69
4.3.1.	Uji <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	69
4.3.2.	Evaluasi Normalitas Data	70
4.3.3.	Evaluasi <i>Outliers</i>	71
4.3.3.1.	<i>Univariate Outliers</i>	71
4.3.3.2.	<i>Multivariate Outliers</i>	73
4.3.4.	Evaluasi atas <i>Multicollinearity</i> dan <i>Singularity</i>	73

4.3.5.	Analisis Faktor Konfirmatori ( <i>Confirmatory Factor Analysis</i> )	74
4.3.5.1.	Analisis Faktor Konfirmatori Kompetensi Intelektual Individu, Komitmen Organisasi dan Modal Intelektual Organisasi	75
4.3.5.2.	Analisis Faktor Konfirmatori Modal Sosial Organisasi – Modal Intelektual Organisasi	78
4.3.5.3.	Analisis Faktor Konfirmatori Modal Sosial Organisasi – Modal Intelektual Organisasi – Keunggulan Organisasional	79
4.3.6.	Pengujian Model Keseluruhan ( <i>Overall Fit Model</i> ) dengan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	81
4.3.7.	Pengujian terhadap Nilai Residual	85
4.3.8.	Analisis Efek Antar Konstruk	86
4.3.9.	Pengujian Hipotesis	87
4.3.9.1.	Pengaruh Kompetensi Intelektual Individu terhadap Modal Intelektual Organisasi	87
4.3.9.2.	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Modal Intelektual Organisasi	88
4.3.9.3.	Pengaruh Modal Sosial Organisasi terhadap Modal Intelektual Organisasi	89
4.3.9.4.	Pengaruh modal Sosial Organisasi terhadap Keunggulan Organisasi	91
4.3.9.5.	Pengaruh Modal Intelektual Organisasi terhadap Keunggulan Organisasi	92
<b>BAB V:</b>	<b>SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN</b>	95
5.1.	Simpulan Hipotesis	95
5.2.	Implikasi Teoritis	98
5.3.	Implikasi Kebijakan Manajemen	102
5.4.	Keterbatasan Penelitian	107
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	108
	<b>DAFTAR REFERENSI</b>	
	<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

		Halaman
<b>Tabel 2.9.</b>	Penelitian Terdahulu	45
<b>Tabel 3.5.</b>	Variable Laten dan Variabel Manifes	55
<b>Tabel 3.5a.</b>	Model Pengukuran dan Model Struktural	60
<b>Tabel 4.2.1.</b>	Prosentase Responden Berdasarkan Pendidikan	66
<b>Tabel 4.2.2.</b>	Prosentase Responden Berdasarkan Jabatan	67
<b>Tabel 4.2.3.</b>	Prosentase Responden Berdasarkan Masa Kerja	68
<b>Tabel 4.3.1.</b>	Hasil Perhitungan <i>Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i>	70
<b>Tabel 4.3.2.</b>	Hasil Normalitas Data	71
<b>Tabel 4.3.3.1.</b>	Hasil Data Observasi <i>Outlier</i>	72
<b>Tabel 4.3.5.1.</b>	<i>Standardized Regression Weight</i> Kompetensi Individu, Komitmen dan Modal Intelektual Organisasi	77
<b>Tabel 4.3.5.2.</b>	<i>Standardized Regression Weight</i> Modal Sosial Organisasi dan Modal Intelektual Organisasi	79
<b>Tabel 4.3.5.3.</b>	<i>Standardized Regression Weight</i> Modal Sosial Organisasi, Modal Intelektual Organisasi, dan Keunggulan Organisasi	81
<b>Tabel 4.3.6.</b>	<i>Standardized Regression Weight Structural Equation Modelling</i> Analisis Pengaruh Modal Sosial Organisasi dan Modal Intelektual Organisasi terhadap Keunggulan Organisasi	84
<b>Tabel 4.3.6a.</b>	Indeks Pengujian Kelayakan Model	85
<b>Tabel 4.3.8.</b>	<i>Standardized Total Effects – Estimates</i>	86
<b>Tabel 4.3.9.</b>	Kesimpulan Hipotesis	94

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
<b>Gambar 2.2.</b>	Konstruk Modal Sosial Organisasi dan Variabel-variabel Manifesnya 23
<b>Gambar 2.3.</b>	Konstruk Modal Intelektual Organisasi dan Variabel-variabel Manifesnya 26
<b>Gambar 2.4.</b>	Konstruk Kompetensi Individu dan Variabel-variabel Manifesnya 32
<b>Gambar 2.5.</b>	Konstruk Komitmen Organisasi dan Variabel-variabel Manifesnya 36
<b>Gambar 2.6.</b>	Elemen-elemen Keunggulan Kompetitif 39
<b>Gambar 2.6a.</b>	Konstruk Keunggulan Organisasi dan Variabel-variabel Manifesnya 41
<b>Gambar 2.10.1.</b>	Analisis Pengaruh Modal Sosial Organisasi dan Modal Intelektual Organisasi pada Keunggulan Organisasi 46
<b>Gambar 2.10.1a.</b>	Modal Sosial dalam Penciptaan Modal Intelektual 47
<b>Gambar 3.5.</b>	Analisis Pengaruh Modal Sosial Organisasi dan Modal Intelektual Organisasi pada Keunggulan Bersaing Organisasi 57
<b>Gambar 4.1.</b>	Struktur Organisasi PT. Polysindo Eka Perkasa 64
<b>Gambar 4.3.5.1.</b>	Analisis Faktor Konfirmatori Kompetensi Individu, Komitmen Organisasi dan Modal Intelektual Organisasi 76
<b>Gambar 4.3.5.2.</b>	Analisis Faktor Konfirmatori Modal Sosial Organisasi dan Modal Intelektual Organisasi 78
<b>Gambar 4.3.5.3.</b>	Analisis Faktor Konfirmatori Modal Sosial, Modal Intelektual, dan Keunggulan Organisasi 80
<b>Gambar 4.3.6.</b>	<i>Structural Equation Modelling</i> Model Modal Sosial Organisasi dan Modal Intelektual Organisasi terhadap Keunggulan Organisasi 82

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1** Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2** Tabulasi Data Hasil Kuesioner
- Lampiran 3** Hasil Pengolahan AMOS 4.0
- Lampiran 4** *Reliability Test, Variance Extract dan Standardized Residual  
Covariance*
- Lampiran 5** Daftar Riwayat Hidup

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Teknologi produksi berbasis informasi sedang berkembang secara menakjubkan, dan akan terus berkembang dengan lebih cepat lagi. Saat ini banyak penelitian untuk memahami dampak perubahan teknologi terhadap organisasi kerja dan dampaknya pada pekerja. Banyak penelitian untuk menemukan sinergi terbaik antara teknologi dengan manusia, baik pada tingkat strategik maupun operasional. Benyamin dan Levinson (1993) menjelaskan dampak penggunaan teknologi informasi canggih terhadap pengetahuan dan ketrampilan para manajer, baik pengetahuan faktor eksternal maupun internal organisasi, serta dampaknya pada tuntutan ketrampilan untuk membuat keputusan maupun penyelesaian konflik internal. Secara tegas Drucker (1992) menyatakan bahwa dalam era informasi kini, dibutuhkan karyawan-karyawan yang memiliki pengetahuan. Secara umum dapat dikatakan bahwa aplikasi manajemen dan teknologi akan memberikan manfaat maksimal jika manajemen dan teknologi tersebut sesuai (sinergi) dengan tenaga kerja yang menggunakannya.

Upaya rekayasa ulang bisnis yang banyak dilakukan para pelaku bisnis di seluruh dunia sejak 1970-an, banyak mengalami kegagalan. Franklin *et.al* (1992); Hornby *et.al.* (1992); Hovmark and Norel (1993); Williams (1994); Markus & Keil (1994) mengidentifikasi penyebab kegagalan aplikasi

manajemen dan teknologi baru tersebut terutama disebabkan bukan oleh masalah teknik namun akibat masalah psikologik dan organisatoris. Penelitian *Massachusetts Institute of Technology* (1990) membuktikan bahwa kegagalan implementasi teknologi informasi di tempat kerja terutama disebabkan karena investasi yang dilakukan terlalu fokus pada sisi teknologi, kurang memperhatikan manajemen proses perubahan serta struktur dan budaya organisasi.

Secara umum penelitian-penelitian menunjukkan kesimpulan bahwa keberhasilan suatu perubahan, bukan ditentukan oleh canggihnya metoda dan teknik rekayasa yang biasanya dimiliki oleh konsultan, namun berkorelasi dengan kemampuan para manajer serta para operator yang terlibat dalam kerja sehari-hari. Proses rekayasa ulang menuntut komitmen serta keberdayaan tenaga kerja, oleh sebab itu maka proses perubahan perlu dikelola dengan sistematik dan berkelanjutan. Kebanyakan yang terjadi saat ini, pihak manajemen sering memaksakan keinginan suatu perubahan masyarakat perusahaan baru, tanpa memperhatikan kompetensi individu dan organisasi atau budaya organisasi yang merupakan modal sosial bagi organisasi. Maka bisa dilihat kegagalan kinerja pada banyak organisasi yang menerapkan teknologi maupun sistem baru tanpa memperhatikan karakteristik organisasi itu sendiri.

Kogut dan Zander (1996: 503) menyatakan bahwa sebuah perusahaan harus dipahami sebagai komunitas sosial yang mengkhhususkan dalam efisiensi dan kecepatan penciptaan dan transfer pengetahuan. Organisasi

memiliki kemampuan khusus untuk menciptakan dan membagikan pengetahuan yang memberikan keunggulan tersendiri melalui perencanaan institusional, seperti penetapan pasar (Nahapiet & Goshal, 1998: 242). Kemampuan khusus organisasi untuk mencipta dan membagikan pengetahuan berasal dari jajaran faktor-faktor, termasuk fasilitas khusus yang dimiliki organisasi untuk menciptakan dan membagikan pengetahuan (Kogut & Zander, 1996:504); prinsip-prinsip organisasi yang oleh individu dan ahli fungsional distrukturkan, dikoordinasikan, dan dikomunikasikan, dan melalui kerjasama individu-individu; dan sifat dasar organisasi sebagai komunitas sosial (Kogut & Zander, 1996:504).

Organisasi selain sebagai komunitas sosial juga merupakan kumpulan individu-individu dengan berbagai kapabilitas yang memampukan organisasi belajar, bertumbuh dan berkembang. Secara tradisional, para ahli ekonomi menjelaskan modal fisik dan modal sumber daya manusia sebagai sumber daya kunci bagi perusahaan yang memampukan perusahaan melakukan kegiatan produktif dan aktivitas ekonomi (Nahapiet & Goshal, 1998: 245). Quinn (1996:8) menyatakan pandangannya bahwa dengan sedikit pengecualian, kekuatan produksi dan ekonomi perusahaan lebih disandarkan pada modal intelektual dan kemampuan layanan organisasi daripada modal fisik seperti tanah, bangunan, dan perlengkapan. Kenyataannya semua perusahaan baik swasta maupun publik, termasuk perusahaan yang paling berhasil sekalipun, menjadi gudang penyimpanan dan koordinator intelektual.

Modal intelektual disini dikatakan sebagai pengetahuan dan wawasan tentang kolektivitas sosial, seperti organisasi, komunitas intelektual dan praktek-praktek professional. Modal intelektual mewakili sumber daya yang bernilai dan kemampuan yang didasarkan pada ilmu pengetahuan (Coleman, 1988: S97). Organisasi yang tidak menyadari kekayaan intelektual yang mereka miliki, tentu saja akan menjadi organisasi yang tidak berkembang. Organisasi belajar senantiasa mengembangkan kemampuan intelektual, menyangkut intelektual individu-individu organisasi yang memperkaya modal intelektual organisasi (Nahapiet & Goshal, 1998: 257).

PT. Polysindo Eka Perkasa – PT. Multi Karsa Investama yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah perusahaan penghasil benang sintetis dan benang polimer sebagai bahan pembuatan tekstil. Perusahaan ini memiliki sumber daya manusia dengan kapabilitas yang beragam untuk menjalankan berbagai fungsi kegiatan produksi yang mendasarkan pada teknologi. Selain itu perusahaan juga harus menjalankan fungsi sosial secara internal maupun eksternal untuk menjamin kesesuaian dengan lingkungan organisasi. Terlebih penting lagi perusahaan harus tetap menjaga tingkat persaingan diantara perusahaan sejenis (industri) baik lokal maupun internasional.

Pentingnya dilakukan penelitian pada perusahaan ini karena ditemukannya indikasi-indikasi pengoperasian perusahaan menuju organisasi belajar dan manajemen perubahan, menyangkut aspek sumber daya manusia, teknologi, dan peningkatan daya saing sebagai bentuk keunggulan organisasi.

Sehingga dibutuhkan penelitian untuk mengukur kemampuan intelektualitas individu, komitmen organisasi, dan modal sosial organisasi yang menjadi dasar pembangunan modal intelektual organisasi sebagai landasan pembangunan keunggulan organisasi.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Keberhasilan organisasi seringkali tidak hanya mendasarkan pada keunggulan sistem ataupun teknologi yang dimiliki. Tetapi juga membutuhkan seperangkat pengetahuan yang memampukan organisasi untuk mencipta dan mengembangkan diri. Pengetahuan tersebut merupakan pengetahuan yang diperoleh dari interaksi individu maupun kelompok dalam organisasi, yang kemudian menjadi modal untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kompetensi intelektual individu, komitmen organisasi dan modal sosial organisasi merupakan bentuk dari interaksi individu maupun kelompok dalam organisasi yang digunakan untuk menciptakan kekayaan intelektual dan keunggulan bersaing bagi organisasi (Nahapiet & Ghoshal, 1998: 255; Leana & van Buren III, 1999: 540; Ulrich, 1998: 16)

Dari latar belakang dan wacana yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka bisa dirumuskan permasalahan-permasalahan yang akan dikaji lebih lanjut, yaitu:

1. Sejauhmana pengaruh kompetensi intelektual individu terhadap modal intelektual organisasi?

2. Sejauhmana pengaruh komitmen pada organisasi terhadap modal intelektual organisasi?
3. Sejauhmana pengaruh Modal Sosial Organisasi terhadap modal intelektual organisasi?
4. Sejauhmana pengaruh Modal Sosial Organisasi terhadap Keunggulan Organisasi?
5. Sejauhmana pengaruh Modal Intelektual Organisasi terhadap Keunggulan Organisasi?

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini merupakan studi kasus yang bersifat pembuktian terhadap suatu fenomena yang terjadi di organisasi. Sehingga aspek analisis untuk membuktikan kebenaran suatu teori merupakan penekanan yang hendak dicapai. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis signifikansi pengaruh kompetensi intelektual individu terhadap modal intelektual organisasi.
2. Menganalisis signifikansi pengaruh komitmen pada organisasi terhadap modal intelektual organisasi.
3. Menganalisis signifikansi pengaruh Modal Sosial Organisasi terhadap modal intelektual organisasi.

4. Menganalisis signifikansi pengaruh Modal Sosial Organisasi terhadap Keunggulan Organisasi.
5. Menganalisis signifikansi pengaruh Modal Intelektual Organisasi terhadap Keunggulan Organisasi.

### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

Setelah tujuan penelitian ditetapkan maka hal yang tidak kalah penting adalah menemukan kegunaan dari suatu penelitian, baik yang bersifat pemerdayaan ilmu atau teori maupun memberikan bukti empiris sebagai pedoman bagi peneliti atau pihak-pihak berkepentingan berkaitan dengan permasalahan atau topik yang diteliti. Sehingga pada akhirnya nanti penelitian ini dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Memberikan bukti empiris pengaruh kompetensi intelektual individu terhadap modal intelektual organisasi.
2. Memberikan bukti empiris pengaruh komitmen pada organisasi terhadap modal intelektual organisasi.
3. Memberikan bukti empiris pengaruh Modal Sosial Organisasi terhadap modal intelektual organisasi.
4. Memberikan bukti empiris pengaruh Modal Sosial Organisasi terhadap Keunggulan Organisasi.

5. Memberikan bukti empiris pengaruh Modal Intelektual Organisasi terhadap Keunggulan Organisasi.
6. Dapat digunakan sebagai bahan kajian empiris pada pengayaan khasanah penelitian di bidang Organisasi Belajar (*Learning Organization*) dan Organisasi Perubahan (*Organizational Change*). Juga sebagai pertimbangan arah pengambilan keputusan bagi pihak yang berkepentingan.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA BERPIKIR TEORITIS**

#### **2.1. Konsep Pengetahuan dan Pembelajaran pada Organisasi**

Drucker (1992) menjelaskan bahwa kita saat ini sudah masuk era revolusi informasi, yaitu era dimana pengetahuan berhasil diaplikasikan pada pengetahuan itu sendiri. Pada era ini yang disebut pengetahuan adalah informasi yang terstruktur, memiliki makna dan sudah terpakai secara merata, yang digunakan untuk memberikan arahan agar terjadi proses transformasi (proses kerja) yang efisien dan efektif, sekaligus informasi itu pula dibutuhkan untuk pengendalian hasil (keluaran). Pada konsep ini dinyatakan dengan tegas bahwa kunci sukses untuk meningkatnya kesejahteraan serta kualitas kehidupan kerja individu maupun tim atau organisasi, sangat ditentukan oleh penemuan dan pendalaman atas ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya insani, yaitu manusia sebagai anggota dari organisasi tersebut.

Konsep tentang pengetahuan yang perlu dimiliki oleh sumber daya manusia, dijelaskan lebih lanjut oleh Nonaka dan Hirotaka (dalam Nahapiet & Ghoshal, 1998: 242), sebagai dasar kekuatan yang menentukan daya saing suatu entiti bisnis di masa datang. Menurut Nonaka dan Hirotaka, untuk menunjang era revolusi informasi ini, suatu organisasi perlu memiliki pengetahuan eksplisit (*know how*) dan pengetahuan *tacit* (*know why*). Organisasi dinilai telah memiliki pengetahuan eksplisit jika setiap anggota organisasi tersebut telah mampu mengoperasionalkan sistem dan prosedur kerja secara efisien, sehingga dapat

menunjang tersedianya informasi yang dibutuhkan organisasi, dan pada akhirnya para anggota akan memiliki potensi untuk memahami dan menguasai teori-teori maupun prinsip-prinsip yang lebih universal (*know why*). Selanjutnya, pengetahuan melekat yang dimiliki suatu organisasi sebenarnya merupakan cerminan dari penguasaan pengetahuan-pengetahuan *tacit* yang dimiliki para anggotanya. Pengetahuan *tacit* setiap individu bersifat maya, yang lebih sulit diwujudkan dalam organisasi, namun sebenarnya merupakan sumber energi potensial utama suatu organisasi.

Proses pembelajaran bisa terjadi pada tingkat individual (perluasan dan pendalaman pengetahuan individu) maupun pembelajaran tim dan organisasional (perluasan dan pendalaman pengetahuan seluruh anggota tim /organisasi). Ketiga proses pembelajaran tersebut terjadi melalui proses transformasi pengetahuan, baik secara individual (proses belajar individual) maupun melalui proses interaksi dan kombinasi pengetahuan antara anggota tim /organisasi atau dengan pihak lain (proses belajar tim /organisasi). Pada tahap proses belajar tim /organisasi, terjadi proses transformasi pengetahuan dari tingkat individual menuju tim /organisasional, sebaliknya proses pembelajaran tingkat individual terjadi dari tingkat tim /organisasional menuju individual.

### **2.1.1. Pengetahuan**

Definisi pengetahuan menurut Davenport (1998) adalah informasi yang digabungkan dengan pengalaman, konteks, interpretasi, dan refleksi. Pengetahuan

merupakan suatu bentuk informasi yang bernilai tinggi dan dapat diterapkan dalam aksi maupun keputusan. Sedangkan menurut Nonaka (1995), ada dua tipe pengetahuan: pengetahuan eksplisit dan *tacit*. Pengetahuan eksplisit lebih obyektif dan lebih formal sedangkan pengetahuan *tacit* lebih personal dan subyektif.

Pengetahuan eksplisit dapat diekspresikan dalam kata-kata dan angka, sehingga lebih mudah dikomunikasikan dan dibagikan dalam bentuk data (*hard data*), formula ilmiah, prosedur yang dikodekan, atau prinsip-prinsip universal. Pengetahuan *tacit* lebih personal dan sulit diformulasikan, membuat sulit untuk dibagikan dengan pihak lain. Pengetahuan *tacit* ditanamkan melalui pengalaman individual dan melibatkan faktor-faktor tak berwujud (*intangible*), seperti kepercayaan personal, perspektif, dan nilai-nilai. Pandangan subyektif, dan prasangka/ dugaan menjadikan kategori pengetahuan *tacit* sebagai pengetahuan (Kudo *et.al.*, 1999: 2). Nonaka dan Takeuchi menyebutkan ada empat model yang diungkapkan berkaitan dengan pengetahuan:

1. *Socialization (tacit to tacit)*: adanya pembagian pengalaman
2. *Externalization (tacit to explicit)*: *tacit* mempertajam metafora, analogi, konsep, hipotesis, dan model.
3. *Combination (explicit to explicit)*: pengetahuan dikombinasikan dan dibuat sistematis.
4. *Internalized (explicit to tacit)*: internalisasi pengetahuan dalam kerangka pengetahuan tersebut siap untuk digunakan/ operasionalisasi pengetahuan.

Dalam tesis ini diidentifikasi empat konsep pengetahuan, yang akan melandasi konsep pengembangan model penelitian, yaitu (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nahapiet & Ghoshal, 1998:247; Ulrich *et.al*, 1994: 27):

- a. Pengetahuan Tersimpan: seluruh informasi/pengetahuan yang tersimpan dalam memori seseorang, yang masih bersifat teoretik serta memiliki potensi untuk menghasilkan nilai tambah untuk kesejahteraan manusia.
- b. Pengetahuan Kontekstual: Seluruh informasi/pengetahuan baik yang tersembunyi (*tacit*) maupun sudah terstruktur tentang suatu permasalahan nyata (kontekstual).
- c. Pengetahuan *Tacit*: Penguasaan informasi/ pengetahuan yang tersembunyi/ belum terstruktur tentang konteks suatu permasalahan tetapi sudah terinternalisasi dalam jati diri seseorang
- d. Pengetahuan Eksplisit: Penguasaan ketrampilan praktikal (metode, teknik) atas permasalahan kontekstual, selanjutnya disebut kemampuan untuk mengartikulasi pengetahuan kontekstual yang terstruktur menjadi ketrampilan untuk mengelola atau melaksanakan aktifitas baik fisik maupun mental saat bekerja.

Pengetahuan merupakan sumber daya utama pencipta kekayaan bagi organisasi perusahaan, nilai tambah bagi konsumen serta kesejahteraan bagi masyarakat. Keempat konsep pengetahuan diatas berkaitan dengan proses belajar, sebagai satu-satunya cara untuk meningkatkan pengetahuan tersebut.

### 2.1.2. Belajar

Belajar adalah cara untuk mengetahui pengetahuan *tacit* (konseptual) dan atau pengetahuan eksplisit (keterampilan praktikal) atas permasalahan kontekstual. Pada penelitian ini, belajar dibatasi pada usaha penguasaan pengetahuan atas masalah-masalah kontekstual, yang jika diaplikasikan/digunakan, dapat menghasilkan kekayaan bagi perusahaan, atau nilai tambah bagi konsumen atau kesejahteraan bagi masyarakat luas.

### 2.1.3. Proses Pembelajaran pada Organisasi

Proses belajar merupakan proses penguasaan pengetahuan kontekstual secara berkelanjutan. Penelitian ini berfokus pada penemuan pemahaman tentang proses pembelajaran, dimana manusia (anggota organisasi) merupakan aktor utama. Karena proses belajar itu bisa terjadi pada tiga tingkatan belajar (individu – tim – organisasional), maka riset dapat dilakukan fokus pada proses belajar tingkat individual atau pada proses belajar tingkat tim, atau pada proses belajar tingkat organisasional.

#### a. Proses belajar tingkat individual

Ulrich *et.al* (1994:27) menyatakan bahwa proses belajar individual merupakan akumulasi pengetahuan *tacit*, yaitu proses transformasi dari pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *tacit* atau dari pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan *tacit*. Ulrich, mencoba menjelaskan proses belajar untuk

memperdalam atau memperkaya pengetahuan seseorang, melalui proses transformasi vertikal atau horizontal.

Nonaka & Takeuchi (1995) menjelaskan konsep proses belajar individual sebagai kombinasi antara proses transformasi horizontal dan vertikal secara siklikal, melalui proses translasi dari pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *tacit* (pendalaman pengetahuan), atau pengetahuan *tacit* menjadi keterampilan *eksplisit* (perluasan pengetahuan), atau keterampilan *eksplisit* menjadi keterampilan *eksplisit* (pendalaman pengetahuan), atau keterampilan *eksplisit* menjadi pengetahuan *tacit* (perluasan pengetahuan).

b. Proses belajar tingkat tim/ organisasi

Bowmen (dalam Hidajat, 1999: 45) mengemukakan dua sikap intelektual yang akan mempercepat proses belajar organisasi, yaitu *toleransi intelektual* (kebebasan berfikir dan berpendapat, menghargai perbedaan pendapat, memahami keterbatasan ilmu pengetahuan serta keterbatasan pemikiran individual) dan *integritas intelektual* (memiliki kecenderungan mencari kebenaran). Bowmen mengemukakan pentingnya sikap toleransi dan integritas sebagai pra-kondisi untuk terjadinya proses belajar organisasional; yaitu sikap yang perlu ditumbuhkan dalam suatu organisasi untuk mempercepat terjadinya proses belajar organisasi.

Piaget (dalam Kim, 1993:249) menyatakan bahwa kunci sukses dari pembelajaran organisasional adalah terjadinya proses saling berinteraksi antar anggota organisasi untuk mengakomodasikan (adaptasi konsep mental

berdasarkan pengalaman = *tacit-tacit*) dan *simulasi* (integrasi pengalaman menjadi konsep mental = *eksplisit-tacit*). Piaget menekankan pentingnya proses interaksi di antara anggota organisasi, yang memungkinkan terjadinya saling berbagi pengetahuan, sehingga terjadi pertukaran maupun kombinasi pengetahuan diantaranya. Proses pertukaran dan kombinasi pengetahuan ini terjadi secara horizontal, untuk memperluas dan memperkaya pengetahuan; maupun secara vertikal untuk memperdalam pengetahuan yang telah dimiliki.

c. Proses belajar transformasi dari tingkat individual-tim-organisasional

Kim (1993:250) menyatakan organisasi belajar adalah proses transformasi dari belajar individual menjadi belajar organisasional secara siklikal, melalui kombinasi antara siklus belajar individual (OADI – Kofman, 1992) dengan konsep Modal Mental (Senge, 1990) sebagai mekanisme transfer; sehingga terjadi proses integrasi antara *Single-Loop* dan *Double-Loop Individual* dan *Organizational Learning*.

Crossan *et.al.* (1999: 20) mengemukakan kerangka kerja organisasi belajar sebagai suatu interaksi dinamik antara belajar individual-tim-organisasi, melalui proses belajar maju (dari belajar individual menuju tim dan berakhir di organisasi) dan dilanjutkan dengan belajar mundur (dari belajar organisasi menuju tim dan berakhir di individu). Proses belajar maju tersebut, melalui empat tahap proses belajar, yaitu: (1) Proses intuisi; adalah proses pembentukan pola/ imajinasi berdasarkan informasi baru yang diterima, berdasarkan pengalaman, pengetahuan dan kesadarannya. Proses intuisi terjadi pada tingkat individual (2) Proses Interpretasi; proses menemukan makna dari pola/ imajinasi yang dimiliki,

sehingga menjadi suatu wawasan atau peta kognitif tentang berbagai hal. Proses interpretasi terjadi pada tingkat individual. (3) Proses integrasi; suatu proses untuk saling memahami pengetahuan antara anggota tim, melalui proses dialog dan berbagai pengetahuan, sehingga ditemukan kesamaan kolektif. Proses integrasi terjadi pada tingkat tim. (4) Proses institusionalisasi ; suatu proses pembentukan struktur, sistem dan prosedur organisasi, sebagai bentuk kesepakatan bersama dan pedoman untuk berorganisasi. Proses institusionalisasi terjadi pada tingkat organisasi.

## **2.2. Konsep Modal Sosial Organisasi (*Organizational Social Capital*)**

Hidajat (1999: 52) menyatakan bahwa modal sosial organisasi merupakan kapasitas disiplin sosial seluruh anggota organisasi, yang tercermin dalam kompetensi membangun kerjasama yang dimiliki seluruh anggota organisasi, yang ditransformasikan menjadi modal sosial organisasi, melalui media akses untuk transformasi, antisipasi nilai hasil, komitmen dan disiplin transformasi pengetahuan, untuk menciptakan hubungan interaktif di antara para anggota, mitra usaha, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan, sehingga terbentuk simpul-simpul jejaring kerjasama, yang dapat digunakan untuk melipatgandakan secara sinergistik nilai dan manfaat dari modal intelektual perusahaan.

Proposisi sentral teori modal sosial merupakan jaringan hubungan (relasional) suatu sumber daya bernilai guna mempengaruhi affair sosial, menyediakan bagi anggota organisasi suatu “kepemilikan modal kolektif”, sebuah

mandat terpercaya, dalam berbagai kata yang dimengerti (Bourdieu, 1986: 249). Akhirnya, modal sosial yang signifikan ditemukan dalam bentuk status sosial atau reputasi yang dapat diperoleh dari keanggotaan dalam jaringan khusus, di mana keanggotaan jaringan tersebut relatif terbatas (Bourdieu, 1986:249; Burt, 1992; D'Aveni, 1993: 126).

Leana (1999: 4) mengidentifikasi modal sosial organisasi sebagai atribut kolektif, dari jumlah koneksi yang dimiliki individu dalam organisasi. Modal sosial merupakan hasil produk aktivitas organisasi lainnya namun merupakan bagian integral dalam proses keberhasilan aksi kolektif (Nahapiet & Ghoshal, 1998: 247). Komponen utama modal sosial organisasi adalah:

a. Persekutuan / Asosiabilitas (*Associability*)

Asosiabilitas didefinisikan sebagai keinginan dan kemampuan partisipan dalam organisasi untuk mendukung tujuan individu dan menghubungkan aksi-aksi individu pada aksi dan tujuan organisasi. Asosiabilitas membutuhkan lebih dari sekedar sosiabilitas, karena adanya saling ketergantungan, dimana individu-individu “membuat sesuatu secara keseluruhan bersama-sama, karena menyumbang sesuatu dan menerima sesuatu dari hasil keseluruhan tersebut”.

b. Kepercayaan (*Trust*)

Komponen kedua modal sosial organisasi adalah kepercayaan (*trust*). Kepercayaan diperlukan orang untuk bekerja bersama dalam proyek-proyek bersama, dimana setiap pihak yang terlibat percaya

bahwa mereka akan dikompensasi secara penuh dan tepat waktu. Tetapi kepercayaan juga merupakan hasil sebuah produk aksi kolektif; kelompok kerja yang berhasil menyelesaikan suatu proyek memiliki kepercayaan yang lebih tinggi, yang memungkinkan mereka mengerjakan proyek-proyek yang lebih kompleks sebagai usaha kolaboratif.

### 1. Kepercayaan Rapuh (*Fragile Trust*)

Beberapa peneliti mengartikan *trust* dalam banyak pengertian, tetapi mereka secara umum menyetujui bahwa kepercayaan membutuhkan kemauan untuk menerima kritikan dan saran (Rousseau et.al., 1998). Sedangkan Mayer et.al., (1995) cenderung mengartikan kepercayaan yang dikaitkan dengan hubungan antara risiko – penghargaan (*risk-reward relationship*) yang menghendaki hasil kolaborasi menjadi terpenuhi dan terprediksi. Pengertian di atas merupakan pengertian kepercayaan yang rapuh (*fragile*), yang didasarkan pada persepsi kemungkinan terdekat atas penghargaan (*reward*) (Ring,1996). Tyler dan De Goey (1996) memberi label instrumen kepercayaan, dan Rousseau (1995) merujuk kepercayaan sebagai transaksi (daripada bentuk hubungan). Transaksi dibangun atas kepercayaan yang rapuh yang sering dibentuk secara formal, dalam pengertian kontraktual. Kepercayaan (*fragile trust*) tidak akan bertahan dalam kondisi ketidakseimbangan antara manfaat dan biaya.

## 2. Kepercayaan yang lentur (*Resilient Trust*)

Ring dan Van den Ven (1992) mengembangkan definisi untuk konsep kepercayaan yang lentur (*resilient trust*), berdasarkan pada kekuatan dan jumlah hubungan antara organisasi dan anggota organisasi. Kepercayaan yang lentur dapat bertahan pada keadaan transaksi di mana antara manfaat dan biaya tidak seimbang. Masing-masing kepercayaan tidak dapat tidak dapat dikalkulasikan, tetapi mendasarkan pada pengalaman dengan pihak lain atau keyakinan tentang integritas moral mereka. Norma dan nilai-nilai merupakan perekat yang mengeratkan komunitas di mana kepercayaan lentur (*resilient trust*) masih ada (Fort, 1996).

Jika *fragile trust* tertuju pada pengembangan pertukaran (*reciprocity*) strategi yang dilaksanakan, *resilient trust* bersandar pada pertukaran (*reciprocity*) norma-norma (Leana, 1999:6).

## 3. *Dyadic Trust*

*Dyadic trust* merupakan rasa percaya antara dua pihak yang memiliki pengetahuan langsung (*direct knowledge*) satu dengan yang lainnya (Leana, 1999:6). Putnam (1993b) menggambarkan jenis impersonal atau kepercayaan tidak langsung (*indirect trust*) bersandar pada norma-norma dan perilaku-perilaku yang di generalisasikan secara luas dalam unit-unit sosial. Sehingga, individu percaya – dan memperoleh manfaat dari *resilient trust* –

tanpa mempersoalkan apakah pihak lain memiliki pengetahuan personal yang luas ketika, atau pada saat berinteraksi dengan mereka. Kepercayaan (*trust*) secara general, menunjuk pada gambaran yang diberikan oleh Putnam, membentuk karakter sistem dengan modal sosial yang kuat.

Nahapiet dan Goshal (1998: 244) menyatakan bahwa modal sosial terdiri dari tiga dimensi, yang disebut dimensi structural, dimensi relasional dan dimensi kognitif. Masing-masing dimensi memiliki saling hubungan yang erat dalam pembentukan modal sosial organisasi.

1. Dimensi Struktural, merujuk pada gambaran yang diberikan oleh Granovetter (1992: 33), bahwa dimensi structural melekatkan perhatian pada sifat-sifat sistem sosial dan jaringan relasi sebagai keseluruhan. Istilah ini menggambarkan konfigurasi impersonal dari hubungan antara orang atau unit. Dimensi struktural modal sosial organisasi menunjuk pada keseluruhan pola hubungan antara aktor-aktor - siapa yang dijangkau dan bagaimana kita menjangkau orang-orang tersebut. Segi-segi yang penting dari dimensi structural adalah keberadaan atau ketiadaan ikatan jaringan (*network ties*) antar aktor; konfigurasi jaringan (*network configuration*) atau morfologi (Tichy *et.al* dalam Nahapiet & Goshal, 1998: 244), menggambarkan pola hubungan dimensi structural yang diukur dengan *density* (kepadatan), konektivitas/ jaringan penghubung (*connectivity*), hierarki/ jenjang

hubungan (*hierarchy*), dan kecocokan organisasi (*appropriate organization*).

2. Dimensi relasional menggambarkan jenis hubungan personal orang yang dikembangkan dengan orang lainnya melalui interaksi masa lalu (*history of interactions*) (Granovetter, 1992: 34). Konsep ini berfokus pada hubungan khusus yang dimiliki perorangan, seperti respek dan pertemanan, yang mempengaruhi perilaku mereka. Konsep ini dilakukan melalui hubungan personal yang berkelanjutan dan memenuhi setiap motif sosial perseorangan seperti sosiabilitas (*sociability*), persetujuan (*approval*), dan prestise.

Dalam penelitian ini dimensi relasioanal yang digunakan adalah relasional yang membentuk modal sosial organisasi berupa kekayaan yang diciptakan dan dipengaruhi melalui hubungan pertemanan (*relationships*), dan perilaku yang menunjukkan adanya kewajiban (*obligation*) para pelakunya dan kepercayaan diantara mereka. Segi-segi dimensi relasional ini merujuk pada kepercayaan dan dipercaya (*trust and trustworthiness*), norma-norma dan sanksi (*norms and sanctions*), kewajiban dan harapan (*obligation and expectations*), dan identitas serta identifikasi (*identity and identifications*) (Fukuyama, 1995; Putnam, 1995; Burt, 1992; Hackanson & Snehota, 1995; Nahapiet & Goshal, 1998)

3. Dimensi kognitif (*cognitive dimension*), yaitu sumber-sumber yang memberikan andil dalam representasi, intepretasi, dan pengertian

sistem diantara pihak yang berkepentingan. Dimensi ini mewakili nilai/ asset yang penting dari modal sosial yang tidak didiskusikan dalam literature utama, tetapi memperoleh perhatian substansial yang diterima secara signifikan dalam bidang strategi (Conner & Prahalad, 1996). Sumber-sumber ini juga merupakan bagian yang penting dalam konteks pembentukan modal intelektual termasuk memiliki andil dalam bahasa, kode-kode, dan naratif (Monteverde, 1995: 7).

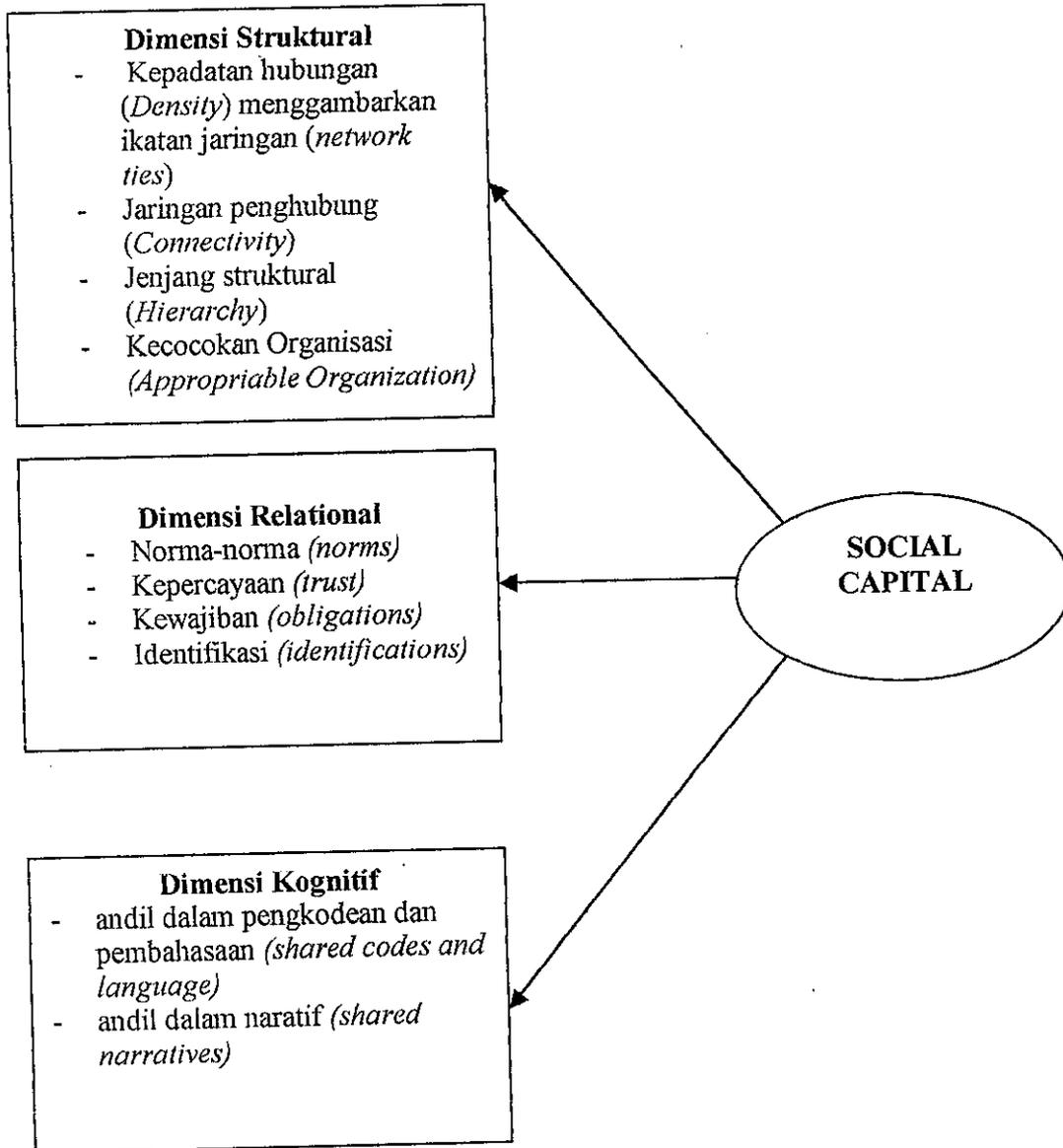
Karakteristik modal sosial organisasi secara umum menurut Nahapiet & Ghoshal (1998:244) adalah: (1) menggunakan beberapa aspek dari struktur sosial, dan (2) memudahkan aksi-aksi individual dalam struktur. Pertama, sebagai sebuah sumber struktural-sosial, modal sosial melekat dalam hubungan antara orang perseorangan. Di sini dijelaskan tidak adanya hak eksklusif setiap orang untuk memiliki atau mendominasi suatu hubungan. Kedua, modal sosial membuat pencapaian tujuan yang memungkinkan diperoleh tanpa menambah biaya ekstra.

Sedangkan menurut Leana (1999:7), kekuatan dan kestabilan dalam hubungan merupakan cara untuk membangun dan memelihara modal sosial organisasi. Dalam praktek kepegawaian ada tiga cara yang diajukan oleh Leana (1999:7) untuk membangun dan memelihara modal sosial organisasi, yaitu: (1) hubungan yang stabil antara anggota organisasi (*stability in employment relationships*); (2) pertukaran norma-norma organisasi (*organization reciprocity norm*); (3) Birokrasi dan peran yang spesifik (*bureaucracy and specified roles*).

Sehingga dari penjelasan di atas, penyusunan variabel manifes untuk modal sosial organisasi adalah sebagai berikut (lihat Gambar 2.2a.):

Gambar 2.2.

Konstruk Modal Sosial Organisasi dan Variabel-variabel Manifesnya



Sumber: Fukuyama (1995), Burt (1992), Putnam (1995), Hackanson & Snehota (1995), Nahapiet & Goshal (1998), dikembangkan untuk penelitian ini, 2002

### 2.3. Konsep Modal Intelektual Organisasi (*Organizational Intellectual Capital*)

Modal intelektual organisasi (Nahapiet & Ghoshal, 1998:245) merupakan kapasitas disiplin intelektual organisasi sebagai hasil internalisasi/ transformasi secara sinergik dari seluruh kompetensi bekerja dan kognitif (kompetensi berfikir dan menyelesaikan masalah) yang dimiliki seluruh anggota organisasi, yang terjadi melalui proses transformasi, yang terdiri dari kemampuan mengakses informasi, antisipasi nilai-hasil, komitmen dan kemampuan transformasi pengetahuan, sehingga dapat menciptakan kekayaan perusahaan, nilai tambah bagi konsumen dan/ atau meningkatkan kesejahteraan bagi karyawan dan masyarakat. Secara ringkas perumusan modal intelektual organisasi:

Modal Intelektual Organisasi = Kompetensi Individu x Komitmen (Ulrich, 1998:16)

Menurut Gauthi (1998), paradigma modal intelektual membutuhkan:

1. Visi dan strategi yang didukung oleh semua pihak dalam organisasi
2. Mendorong budaya kebebasan pengelolaan mikro, yang memberikan arti dan tantangan kerja, dan mampu meningkatkan kompetensi pekerja.
3. Komunikasi yang terbuka
4. Pembagian keuntungan organisasi

Modal intelektual organisasi menunjuk pada kapabilitas pengetahuan dan pemahaman (*knowledge and knowing*) dari kolektivitas sosial, seperti sebagai organisasi, komunitas intelektual, atau praktek-praktek professional. Definisi ini parallel dengan pengertian *human capital* (modal manusia), mencakup pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang diperoleh seseorang untuk memampukan orang tersebut melakukan pekerjaan dengan cara-cara yang baru. Modal intelektual di sini mewakili sebuah sumber daya bernilai dan kemampuan untuk memanfaatkannya berdasarkan pengetahuan dan pemahaman yang dimiliki (Coleman, 1988).

Hartanto (1997) dalam penelitiannya mengidentifikasi variabel modal intelektual organisasi dengan variabel-variabel manifes sebagai berikut:

1. Penguasaan Teknologi (INT-1):

Modal intelektual yang terbentuk karena dimilikinya kemampuan menciptakan dan menguasai teknologi sebagai kompetensi inti (*core competence*) yang sulit ditiru atau digantikan untuk menghasilkan kekayaan bagi perusahaan dan sekaligus memberikan nilai tambah yang tinggi bagi konsumen dan /atau kesejahteraan bagi karyawan dan masyarakat. Suatu organisasi yang memiliki teknologi inti dicirikan dengan adanya keragaman pengetahuan yang saling melengkapi dan memiliki nilai strategik bagi pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

2. Kemampuan Belajar dan Berinovasi (INT-2):

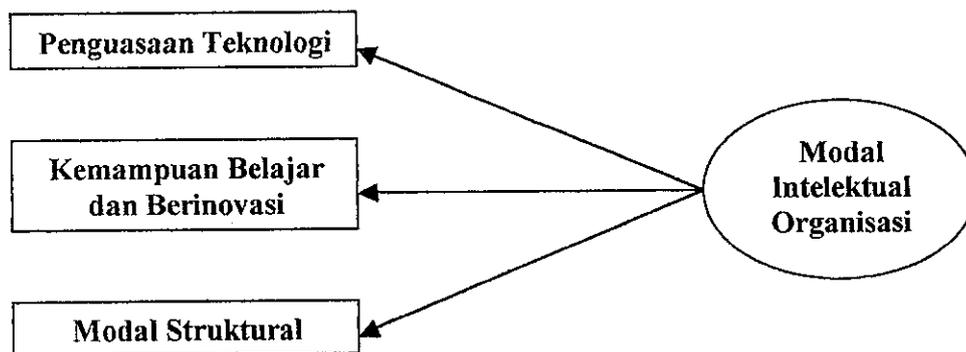
Modal intelektual yang terbentuk dari adanya semangat sebagian besar karyawan untuk menawarkan ide, usul, nasihat, serta semangat untuk menguasai pengetahuan/ keahlian baru dan mengadopsi serta mengimplementasikan pengetahuan yang mereka peroleh ke dalam proses-proses organisasi. Memiliki semangat dan kemampuan untuk terus belajar dan berinovasi, terdiri dari dimensi (a) semangat berinovasi, serta (b) semangat belajar.

3. Modal Struktural (INT-3) :

Modal intelektual organisasi yang terbentuk dari adanya data base pengetahuan yang mampu memberikan kemudahan untuk diakses. Modal struktural terdiri dari dimensi (a) adanya *data base* pengetahuan, serta (b) kemudahan akses.

Gambar 2.3.

Konstruk Modal Intelektual Organisasi dan Variabel-variabel Manifestnya



Sumber : Hartanto (1997), dikembangkan untuk penelitian ini, 2002

#### 2.4. Konsep Kompetensi Intelektual Individu (*Individual Intellectual Competence*)

Kompetensi Intelektual Individual didefinisikan sebagai “Karakter sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja, yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual (Spencer dan Spencer, 1993).

Ulrich (1998:17) menyatakan ada dua tantangan dalam meningkatkan kompetensi: pertama, kompetensi harus seiring dengan strategi bisnis. Kompetensi yang tidak berada dalam strategi bisnis sama halnya dengan drama tanpa penonton. Penonton atau audiens memberikan arahan pada fokus dan energi yang digunakan. Pelanggan membantu perusahaan fokus pada strategi; kemudian perusahaan meluruskan kompetensi pada penyampaian strategi. Kedua, peningkatan kompetensi perlu digeneralisasi melalui mekanisme: beli (*buy*), bangun (*build*), pinjam (*borrow*), pecat (*bounce*), dan ikat (*bind*).

##### a. Membeli (*Buy*)

Manajer dapat mencari dari luar organisasi untuk mengganti talenta yang ada sekarang dengan talenta yang memiliki kualitas lebih tinggi. Membeli talenta (menarik karyawan baru) memberikan ide-ide baru, menghancurkan kultur lama yang menjadi penghalang kemajuan organisasi, dan menciptakan modal intelektual yang membangkitkan organisasi.

b. Membangun (*Build*)

Manajer membangun modal intelektual melalui investasi dalam pembelajaran pekerja, melalui rangkaian pemeriksaan dan tindakan untuk mengganti ide-ide yang kuno dengan ide-ide baru, dan melakukan perubahan perilaku. Tindakan yang dilakukan perusahaan bisa melalui pelatihan dan pengembangan pekerja, seperti pelatihan kerja, rotasi kerja, penyerahan/ pendelegasian tugas, dan tindakan pembelajaran lainnya.

c. Meminjam/ menyewa talenta (*Borrow*)

Manajer melakukan pencarian talenta pada penyedia jasa (*vendor*) dari luar perusahaan yang memiliki ide-ide, kerangka kerja (*framework*), dan alat-alat yang dapat membuat organisasi menjadi kuat. Ide-ide ini bisa diperoleh dari konsultan, supplier, maupun pelanggan, untuk kemudian diadopsi dan diaplikasikan dalam sistem perusahaan menjadi kompetensi individu dan organisasional.

d. Memecat (*Bounce*)

Manajer harus mengganti individu/ pekerja yang gagal mencapai kinerja standar. Seringkali pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas yang baru, tidak memiliki cukup keterampilan untuk tugas tersebut dan tidak mampu mengadopsi keterampilan yang baru dalam praktek kerja, sehingga menurunkan kinerja individu dan kelompok secara keseluruhan. Untuk menghilangkan kepincangan kinerja, perusahaan

harus mengganti pekerja yang rendah kinerja dengan pekerja baru yang memiliki keterampilan lebih baik untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.

e. Mengikat (*Bind*)

Mempertahankan pekerja merupakan masalah kritis pada semua tingkatan. Menjaga dan memelihara pekerja yang memiliki dedikasi dan kualifikasi tinggi, seperti senior manajer dengan visi, arahan dan kompetensi tinggi adalah penting, seperti halnya mempertahankan bagian teknis, operasional, dan pekerja harian juga penting. Karena investasi dibidang sumber daya manusia dalam mencapai kompetensi yang diharapkan membutuhkan waktu, tenaga, dan biaya yang tidak sedikit.

Gautchi (1998) menyatakan bahwa kompetensi tanpa komitmen seringkali membuat individu berseberangan dengan tujuan organisasi. Sedangkan komitmen tanpa kompetensi seringkali menghasilkan produk yang tidak optimal. Meskipun demikian, ketika kompetensi berjalan seiring dengan komitmen, akan dapat menyediakan paradigma yang berguna bagi modal intelektual.

Kompetensi, selain sebagai alat teknis manajemen, terutama harus mendukung strategi bisnis. Untuk melakukan hal ini, para manajer menggunakan kombinasi sebagai berikut (Gautchi 1998):

- a. Mengganti pelaku bisnis (karyawan) yang kurang mampu dengan yang lebih mampu. Hal ini bukanlah tugas yang mudah, khususnya

ketika pasar tenaga kerja sangat terbatas. Juga, ada risiko yang harus ditanggung oleh organisasi ketika orang yang baru tidak sebaik dengan orang yang digantikan.

- b. Investasi dalam penyediaan tenaga kerja yang membuat tenaga kerja lebih terkonsentrasi pada aktivitas yang dapat membantu karyawan belajar teknik-teknik kerja baru dan keahlian manajerial sehingga akan meningkatkan modal intelektual organisasi.
- c. Membayar konsultan yang memiliki kompetensi untuk membangun dan mengembangkan kompetensi individu dalam organisasi.

Kompetensi Intelektual Individu terinternalisasi dalam bentuk sembilan kompetensi (tingkat kemauan dan kemampuan individual) sebagai berikut (Spencer, 1993 dan Nahapiet dan Ghoshal 1998):

- a. Berprestasi
- b. Kepastian kerja
- c. Inisiatif
- d. Penguasaan Informasi:
- e. Keahlian Praktikal
- f. Berfikir Konseptual
- g. Berfikir Analitik
- h. Kemampuan Linguistik
- i. Kemampuan Naratif

Sedangkan Kompetensi Intelektual Individu yang berkaitan dengan Komitmen organisasi ada 5 kompetensi (Spencer, 1993), yaitu:

a. Berprestasi

Kemauan/semangat seseorang untuk berusaha mencapai performansi (prestasi) terbaik dengan menetapkan tujuan yang menantang serta menggunakan cara yang lebih baik secara terus-menerus.

b. Kepastian kerja

Kemauan dan kemampuan seseorang untuk meningkatkan kejelasan kerja, dengan menetapkan rencana tindakan yang sistematis dan mampu memastikan pencapaian tujuan berdasarkan data/informasi yang akurat.

c. Inisiatif

Kemauan seseorang untuk bertindak melebihi yang dituntut pekerjaan, atau sifat keinginan tahu atas hal-hal yang baru, dengan mengevaluasi, menseleksi dan melaksanakan berbagai metoda dan strategi untuk meningkatkan performansi kerja.

Inisiatif/ proaktif juga sangat erat berkaitan dengan konsep kreatif, yaitu kompetensi kemampuan seseorang untuk berfikir dan bertindak secara berbeda dari kebiasaan dan lebih efektif. Dimensi variabel manifest kreatif dicirikan oleh empat sifat (a) *peka terhadap masalah*, (b) *kaya akan gagasan/alternatif pemecahan*, (c) *mampu menghasilkan idea asli* dan (d) *memiliki sikap fleksibilitas kreatif* (bersedia mempertimbangkan berbagai gagasan).

d. Penguasaan Informasi

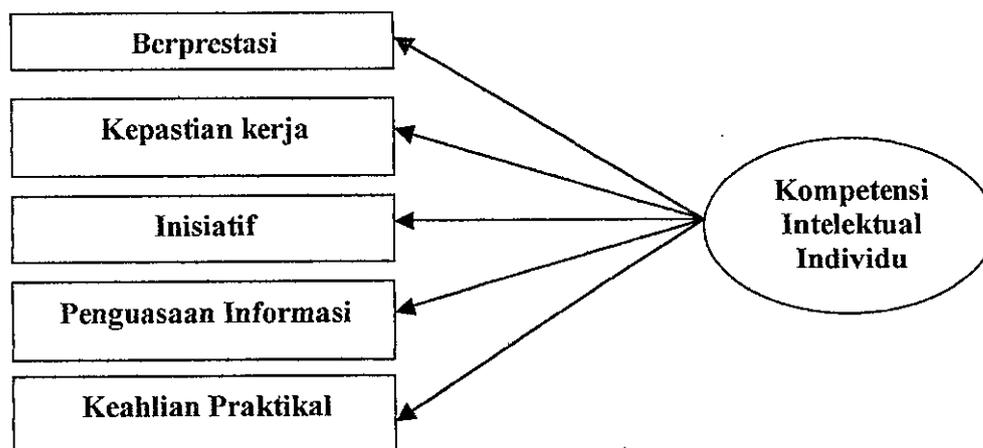
Kepedulian seseorang untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang handal dan akurat serta berdasarkan pengalaman dan pengetahuan atas kondisi lingkungan (konteks permasalahan).

e. Keahlian Praktikal

Penguasaan pengetahuan eksplisit, berupa keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan serta kemauan untuk memperbaiki serta mengembangkan diri sendiri.

**Gambar. 2.4.**

**Konstruk Kompetensi Intelektual Individu dan Variabel-variabel Manifestnya**



Sumber: Spencer (1993), dikembangkan untuk penelitian ini, 2002

## 2.5. Konsep Komitmen Organisasi (*Organizational Commitment*)

Komitmen organisasi menunjuk pada pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, kemauan mengerahkan segala daya untuk kepentingan organisasi, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi (Mowday, Steers & Porter, 1979: 233). Komitmen pekerja pada organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan persepsi pekerja terhadap komitmen perusahaan terhadap pekerja (dukungan organisasi yang dirasakan/ *perceived organizational support*) sebagai pertukaran dari persepsi tindakan organisasi terhadap sikap dan perilaku mereka (Shore & Tetrick, 1991: 641).

Dalam penelitian tentang komitmen yang berakar pada teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) menunjukkan bahwa komitmen pekerja pada organisasi berasal dari persepsi pekerja atas komitmen dan dukungan perusahaan terhadap pekerja. (Eisenberger *et al.*, 1990; Hutchison & Garstka, 1996; Settoon *et al.*, 1996, Shore & Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993; Wayne *et al.*, 1997). Penelitian menunjukkan bahwa pekerja menginterpretasikan tindakan organisasi seperti praktek-praktek sumber daya manusia (Settoon *et al.*, 1996; Wayne *et al.*, 1997) dan kepercayaan pihak manajemen (Eisenberger *et al.*, 1990; Settoon *et al.*, 1996) sebagai indikasi dari perwujudan komitmen organisasi pada pekerja. Mereka membalas persepsi sesuai dengan komitmen yang mereka miliki pada organisasi (Whitener, 2001)

Komitmen pada organisasi ini menyangkut kebanggaan pekerja terhadap pekerjaannya dan menjadi bagian dari organisasi tempat bekerja, sehingga dalam

pelaksanaan tugas sebagai bagian dari organisasi, pekerja memiliki komitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Komitmen ( Good *et.al*, 1996: 155; Michaels *et.al*, 1988:379; Mowday *et.al*, 1979:249) merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan dirinya sendiri (komitmen individu) atau dengan organisasinya (komitmen organisasi), yang digambarkan oleh *besarnya usaha* (besarnya tenaga, waktu, dan pemikiran) atau *besarnya semangat untuk terus belajar* bagi pencapaian cita-cita pribadi (komitmen individu) atau visi bersama (komitmen organisasi).

Komitmen individu menurut Mowday *et al.* (1979) dan Good *et al.* (1996) merupakan kekuatan pengikatan diri seorang individu pada cita-citanya; terdiri dari (1) *komitmen inti* (komitmen atas dasar keyakinannya), (2) *komitmen kalkulatif* (komitmen atas dasar perhitungan untung-rugi), dan (3) *komitmen kebiasaan* (komitmen pada rasa aman dan kenikmatan karena status/ kebiasaan).

Sedangkan komitmen organisasi menurut Mowday *et al.* (1979) merupakan kekuatan pengikatan diri seseorang pada visi bersama; terdiri dari (1) *komitmen pada pekerjaan*, (2) *komitmen pada kelompok kerja*, dan (3) *komitmen pada organisasi*.

Ciri-ciri komitmen organisasi menurut Michaels *et.al* (1988) adalah:

- a). *Ciri-ciri komitmen pada pekerjaan*: menyenangi pekerjaannya, tidak pernah melihat jam untuk segera bersiap-siap pulang, mampu berkonsentrasi pada pekerjaannya, tetap memikirkan pekerjaannya walaupun tidak sedang bekerja, dan sebagainya.

b). *Ciri-ciri komitmen pada kelompok*: sangat memperhatikan bagaimana orang lain bekerja, selalu siapa menolong teman kerjanya, selalu berupaya untuk berinteraksi dengan teman kerjanya, memperlakukan teman kerja sebagai keluarga, selalu terbuka pada kehadiran teman kerja baru, dan sebagainya.

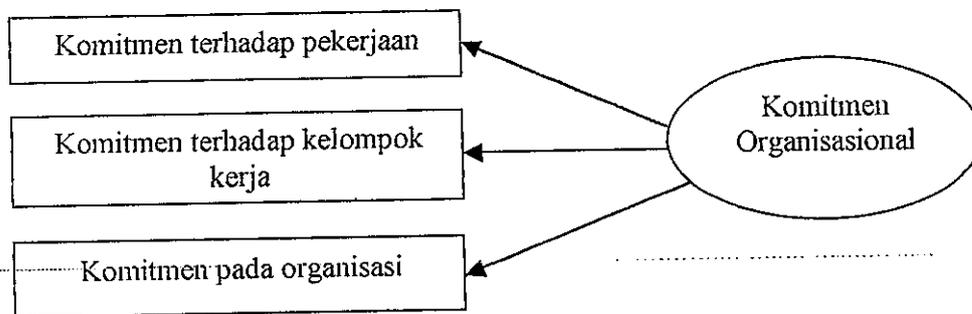
c). *Ciri-ciri komitmen pada organisasi (komitmen pembelajaran organisasional)*:

- Selalu berupaya untuk mensukseskan organisasi
- Selalu mencari informasi tentang kondisi organisasi
- Selalu mencoba mencari komplementaritas antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadinya
- Selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerjanya sebagai bagian dari usaha organisasi keseluruhan,
- Menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi
- Berfikir positif pada kritik dari teman-temannya
- Menempatkan prioritas organisasi di atas departemennya
- Tidak melihat organisasi lain sebagai unit yang lebih menarik
- Memiliki keyakinan bahwa organisasinya memiliki harapan untuk berkembang
- Berfikir positif pada pimpinan puncak organisasi

Sehingga dari penjelasan diatas, indikator-indikator yang dapat menjelaskan tentang komitmen organisasi disusun sebagai berikut (lihat gambar2.5.):

**Gambar. 2.5.**

**Konstruk Komitmen Organisasi dan Variabel-variabel Manifestnya**



Sumber: Michaels *et.al* (1998), dikembangkan untuk penelitian ini, 2002

**2.6. Konsep Keunggulan Organisasi (*Organizational Advantages*)**

Konsep keunggulan organisasi yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada keunggulan yang mendasarkan pada sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, atau dengan kata lain sumber daya berdasarkan pandangan dari perusahaan (*resource-based view of the firm*). Menurut Collis dan Montgomery (1995:119), keunggulan persaingan (keunggulan organisasi) apapun sumbernya, pada puncaknya akan melingkupi kepemilikan perusahaan atas sumber daya bernilai yang memungkinkan perusahaan menjalankan operasi yang lebih murah dibandingkan pesaingnya. Jadi, *resourced based view of firm* merupakan jalur

yang tidak terlepas dari kemampuan internal perusahaan dan lingkungan eksternal.

Collis dan Montgomery (1995:121) menyajikan pengujian terhadap nilai sumber daya. Pertama, perusahaan dalam menciptakan keunggulannya memerlukan sumber daya yang tidak ada bandingannya, dalam arti sumber daya tersebut susah untuk ditiru (*inimitability test*).

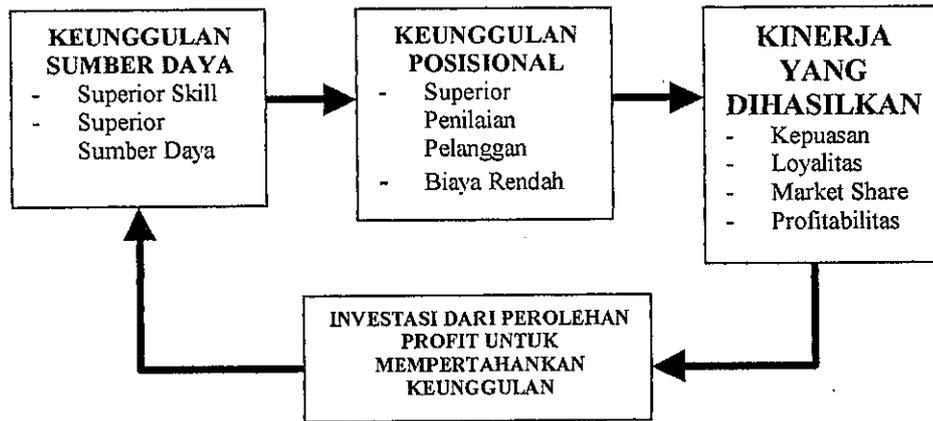
Kedua, sumber daya memiliki batasan pemakaian, dalam hal ini apakah sumber daya yang dimiliki perusahaan mampu bertahan dalam jangka waktu lama (*durability test*). Ketiga, tidak semua manfaat sumber daya secara otomatis dirasakan oleh perusahaan yang menciptakan sumber daya tersebut. Pengertian ini lebih didasarkan pada kesesuaian sumber daya (*appropriability test*) dalam aplikasi yang dilakukan oleh perusahaan. Jika, sumber daya yang dibuat tidak sesuai dengan sistem yang dibangun oleh perusahaan, bukan tidak mungkin sumber daya tersebut menjadi penghamburan energi dan biaya, sehingga keunggulan yang diharapkan tercipta dari sumber daya tersebut gagal diperoleh.

Keempat, dapatkah sumber daya diserang oleh sumber daya yang berbeda (*substitutability test*)? Sumber daya harus selalu dinilai dari kemampuan pesaing untuk mencari pengganti yang mampu mengimbangi aplikasi sumber daya ini. Semakin besar peluang pesaing mampu menyerang sumber daya perusahaan dengan sumber daya pengganti, maka kemampuan sumber daya untuk menciptakan keunggulan persaingan semakin rendah.

Kelima, apakah sumber daya perusahaan sungguh-sungguh lebih baik daripada sumber daya pesaing (*competitive superiority test*)? Sumber daya perusahaan yang tidak dinilai dengan membandingkan sumber daya pesaing dapat menimbulkan kesalahan estimasi sumberdaya. Perbandingan sumber daya ini harus dilakukan dengan melihat kompetensi inti perusahaan dari sudut pandang pesaing (penilaian eksternal). Pemisahan perlu dilakukan untuk mengetahui keunggulan sumber daya, karena pemisahan ini akan menonjolkan kompetensi inti yang tidak dimiliki oleh pesaing, dan dalam hal itulah perusahaan memfokuskan persaingan.

Keunggulan kompetitif (kadang-kadang disebut “kompetensi khusus”), dalam praktek strategi pemasaran berarti superioritas ketrampilan (*skill*) dan sumber daya relatif yang didasarkan pada penilaian pelanggan atau pencapaian biaya yang relatif lebih rendah, dan pangsa pasar serta kinerja profitabilitas (Day & Wesley, 1988: 3). Ketrampilan dan sumber daya ini merefleksikan pola investasi masa lalu untuk mempertinggi posisi kompetitif. Kelangsungan posisi keunggulan ini membutuhkan usaha untuk menciptakan hambatan agar tidak mudah ditiru. Karena usaha-usaha peniruan ini terus dilakukan oleh para pesaing, maka perusahaan harus terus berinvestasi untuk mempertahankan atau meningkatkan keunggulan. Jadi penciptaan atau mempertahankan keunggulan kompetitif ini merupakan proses yang berlangsung terus menerus, seperti yang digambarkan pada gambar 2.6 di bawah ini.

**Gambar 2.6**  
**Elemen-elemen Keunggulan Kompetitif**



Sumber: George S. Day & Robin Wensley, 1988, p.3

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Collis dan Montgomery (1995, p.120), bahwa di dunia yang terus berubah, perusahaan perlu untuk mempertahankan tekanan yang tetap pada batas-batas dimana kompetisi selanjutnya akan berlangsung. Oleh karena itu manager seharusnya melanjutkan investasi dan meningkatkan sumber dayanya terus menerus, meskipun sumber daya yang ada sudah bagus untuk saat ini. Strategi yang efektif diperlukan untuk melanjutkan investasi guna mempertahankan sumber dayanya sehingga dapat memberikan keunggulan kompetitif.

Tinjauan pustaka berkenaan dengan penciptaan keunggulan bersaing dalam terminologi organisasi belajar (*learning organization*), mengacu pada kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia dalam mengelola pengetahuan yang mereka miliki. Pengetahuan menjadi dasar penciptaan modal

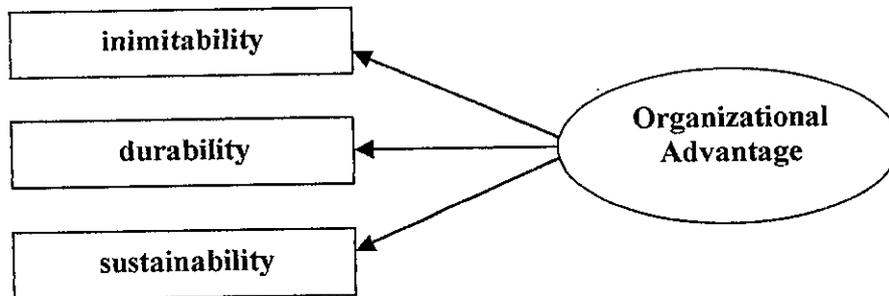
sosial organisasi dan modal intelektual organisasi sebagai sumber daya perusahaan untuk unggul dalam persaingan (Nahapiet & Ghoshal, 1998:256). Peningkatan, khususnya kemampuan organisasi untuk menciptakan dan mentransfer pengetahuan diketahui sebagai elemen utama keunggulan organisasi. Dalam teori modal sosial memberikan dasar untuk menjelaskan hal ini. Pertama, organisasi dikenal sebagai institusi yang kondusif untuk mengembangkan modal sosial tingkat tinggi. Kedua, situasi organisasi yang kondusif mendorong lebih cepat koevolusi dari modal sosial dan modal intelektual dalam menyokong keunggulan organisasional.

Penekanan keunggulan organisasional ini berkaitan dengan kemampuan sumber daya manusia sebagai penggerak pengetahuan dalam organisasi untuk belajar, mengadopsi, dan mengaplikasikan pengetahuan mereka menjadi keterampilan/ keahlian yang sulit ditiru, dan sulit digantikan dengan pengetahuan yang dimiliki pesaing, dan mampu bertahan dalam waktu lama. Proses penciptaan pengetahuan baru yang berkesinambungan melalui penelitian dan pengembangan memberikan kemampuan berkembang berkelanjutan, sehingga menciptakan pula keunggulan-keunggulan baru yang berkelanjutan (Bharadwaj, 1993:89).

Dari penelaahan diatas, disusun indikator-indikator keunggulan organisasi sebagai berikut (gambar 2.6a.):

**Gambar 2.6a.**

**Konstruk Keunggulan Organisasi dan Variabel-variabel Manifestnya**



Sumber: Day & Wensley (1983); Bharadwaj (1995), dikembangkan untuk penelitian ini, 2002

**2.7. Hubungan Modal Intelektual Organisasi, Kompetensi Intelektual Individual dan Komitmen Organisasi**

Modal intelektual sama dengan produk kompetensi dan komitmen (Ulrich, 1998). Gautchi (1998) menyatakan bahwa kompetensi tanpa komitmen seringkali membuat individu berseberangan dengan tujuan organisasi. Sedangkan komitmen tanpa kompetensi seringkali menghasilkan produk yang tidak optimal. Meskipun demikian, ketika kompetensi berjalan seiring dengan komitmen, akan dapat menyediakan paradigma yang berguna bagi modal intelektual.

Sehingga proposisi yang disusun dari penjelasan diatas adalah:

- P1: Ada hubungan positif dan signifikan antara kompetensi intelektual individual dengan modal intelektual organisasi
- P2: Ada hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan modal intelektual organisasi.

## **2.8. Hubungan Modal Sosial Organisasi, Modal Intelektual Organisasi dan Keunggulan Bersaing**

Tinjauan pustaka berkenaan dengan penciptaan keunggulan bersaing dalam terminology organisasi belajar (*learning organization*), mengacu pada kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia dalam mengelola pengetahuan yang mereka miliki. Pengetahuan yang menjadi dasar penciptaan modal sosial organisasi dan modal intelektual organisasi merupakan sumber daya perusahaan untuk unggul dalam persaingan (Nahapiet & Ghoshal, 1998:256).

Peningkatan, khususnya kemampuan organisasi untuk menciptakan dan mentransfer pengetahuan diketahui sebagai elemen utama keunggulan organisasi. Dalam teori modal sosial memberikan dasar untuk menjelaskan hal ini. Pertama, organisasi dikenal sebagai institusi kondusif untuk mengembangkan modal sosial tingkat tinggi. Kedua, situasi organisasi yang kondusif mendorong lebih cepat koevolusi dari modal sosial dan modal intelektual dalam menyokong keunggulan organisasional (Nahapiet & Ghoshal, 1998:257)

Pertimbangan dari pertukaran hubungan antara pengetahuan dan konteks sosial dalam terminologi ilmu sosiologi, sebagai contoh, evolusi interaksi sosial, jaringan komunikasi, dan elaborasi ide-ide ilmiah dan catatan pengembangan kognitif yang disediakan oleh jaringan komunikasi, penelitian dan pengembangan yang dilakukan oleh organisasi, merupakan proses interaksi antar sumber daya manusia dengan berbagai keterampilan yang mereka miliki. Di sini terjadi proses pertukaran dan kombinasi pengetahuan, dari pengetahuan yang dimiliki secara individual melebur menjadi pengetahuan kolektif. Kemudian, hubungan

struktural, ikatan relasional dan kognitif mengarahkan pada pembentukan modal intelektual yang baru. Di mana pada akhirnya tercipta sinergi antara modal sosial (dalam bentuk hubungan struktural, relasional dan kognitif) dengan pengetahuan yang terwujud dalam modal intelektual membentuk suatu keunggulan organisasional. Keunggulan yang dimiliki organisasi ini bersifat unik, sulit ditiru, sulit digantikan, dan memiliki ketahanan yang lama (Collis & Montgomery, 1995:123), karena proses penciptaan keunggulan ini sendiri terjadi melalui proses kombinasi dan pertukaran modal sosial dan modal intelektual. Proses koevolusi modal sosial dan modal intelektual merupakan sumber keunggulan organisasional (Nahapiet & Ghoshal, 1998:259)

Hubungan yang menjelaskan peranan modal sosial organisasi dalam pembentukan modal intelektual organisasi dijelaskan oleh Nahapiet dan Ghoshal (1998:251) sebagai kombinasi dan proses pertukaran modal intelektual. Di mana melalui dimensi-dimensi modal sosial (Struktural, relasional dan kognitif) melalui proses transformasi individu dalam unit secara perseorangan maupun kolektif memberikan pengayaan atas intelektualitas dalam organisasi. Dari penjelasan di atas proposisi yang disusun adalah sebagai berikut:

- P3: Ada hubungan positif dan signifikan antara modal sosial organisasi dengan modal intelektual organisasi
- P4: Ada hubungan positif dan signifikan antara modal sosial organisasi dengan keunggulan organisasi
- P5: Ada hubungan positif dan signifikan antara modal intelektual organisasi dengan keunggulan organisasi

## **2.9. Penelitian Terdahulu**

Pada telaah pustaka sudah dijabarkan pernyataan-pernyataan dari para peneliti menyangkut konsep-konsep yang menjadi landasan bagi penelitian ini, yaitu konsep kompetensi intelektual individu, komitmen organisasi, modal sosial organisasi, modal intelektual organisasi, dan keunggulan organisasi. Sehingga penelitian-penelitian tersebut menjadi penelitian terdahulu bagi pengembangan kerangka teoritis pada penelitian ini. Secara ringkas penelitian terdahulu ditampilkan dalam matriks pada Tabel 2.9. berikut ini.

**Tabel 2.9.**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti</b>	<b>Variabel yang diteliti</b>	<b>Hasil penelitian</b>
Ulrich (1998),	Kompetensi intelektual individu, komitmen, dan modal intelektual organisasi	Ada hubungan yang positif dan signifikan antara kompetensi intelektual individu dan komitmen terhadap modal intelektual organisasi
Gautchi (1998),	Pengembangan modal intelektual	Modal intelektual organisasi bisa diciptakan dengan dukungan komitmen dan kompetensi yang dimiliki organisasi
Nahapiet & Ghoshal (1998),	Modal sosial, modal intelektual dan keunggulan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Modal sosial organisasi dikombinasikan dengan modal intelektual melalui proses pertukaran pengetahuan menghasilkan modal intelektual yang baru.</li> <li><input type="checkbox"/> Pengetahuan yang mendasari penciptaan modal sosial dan modal intelektual organisasi merupakan sumber daya keunggulan organisasi</li> </ul>
Leana et.al (1999),	Praktek-praktek kepegawaian dan modal sosial organisasi	Modal sosial organisasi dapat dibangun dengan: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Hubungan yang stabil antar anggota organisasi</li> <li><input type="checkbox"/> Pertukaran norma-norma organisasi</li> <li><input type="checkbox"/> Birokrasi dan peran yang spesifik</li> </ul>
Day & Wensley (1988)	Keunggulan bersaing organisasi yang superior	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Keunggulan sumber daya berpengaruh positif pada penciptaan keunggulan posisional yang akan menghasilkan kinerja yang diharapkan, seperti: kepuasan, loyalitas, market share, dan profitabilitas.</li> <li><input type="checkbox"/> Keunggulan sumber daya ini diperoleh melalui investasi yang berkelanjutan.</li> </ul>
Hartanto (1998),	Modal maya dan keunggulan perusahaan	Modal maya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dalam pembentukan keunggulan perusahaan
Hidayat (1999)	Manajemen pembelajaran dan perubahan dalam kaitan pembangunan modal intelektual organisasi	Proses transformasi kompetensi individu menjadi modal sosial melalui media komitmen dalam penciptaan modal intelektual organisasi

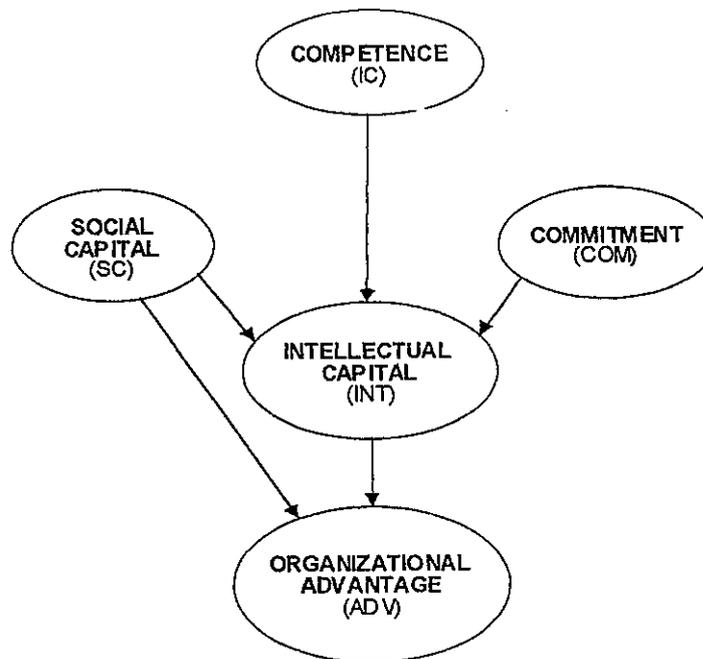
Sumber: Ulrich (1998), Gautchi (1998), Nahapiet & Ghoshal (1998), Leana et.al (1999), Day & Wensley (1988) Hartanto (1998), Hidayat (1999)

## 2.10. Kerangka Teoritis dan Hipotesis

### 2.10.1. Kerangka Teoritis

Dari telaah pustaka di atas, maka disusun suatu kerangka berpikir teoritis yang menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian ini, yaitu hubungan antara modal sosial organisasi (SC) dan modal intelektual organisasi (INT) pada keunggulan organisasi (ADV) melalui variabel kompetensi intelektual individu (IC) dan komitmen pada organisasi (COM), sebagai berikut (Gb. 2.10.1.):

**Gambar 2.10.1.**  
**ANALISIS PENGARUH MODAL SOSIAL ORGANISASI**  
**DAN MODAL INTELEKTUAL ORGANISASI**  
**PADA KEUNGGULAN BERSAING ORGANISASI**



Sumber:

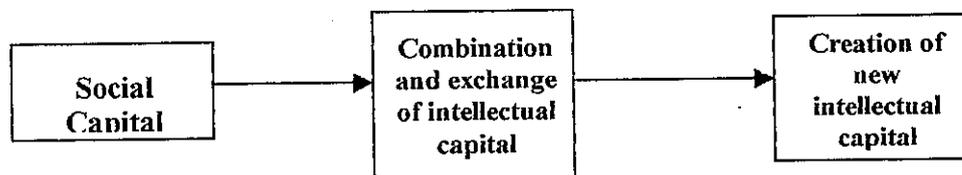
Kerangka berpikir teoritis yang dikembangkan dari Ulrich (1998), Leana (1999) dan Nahapiet & Ghoshal (1998) untuk penelitian ini, 2002

Hubungan yang tergambar dalam kerangka berpikir teoritis diatas menjelaskan bagaimana modal intelektual organisasi dibentuk oleh adanya hubungan antara kompetensi individu dan komitmen pada organisasi yang bersama-sama memberikan pengaruh pada modal intelektual organisasi (Ulrich, 1998:15). Karena persamaan modal intelektual merupakan penjumlahan, sehingga rendahnya nilai salah satu variabel, yaitu kompetensi atau komitmen akan memberikan pengurangan yang signifikan terhadap modal intelektual secara keseluruhan.

Hubungan yang menjelaskan peranan modal sosial organisasi dalam pembentukan modal intelektual organisasi dijelaskan oleh Nahapiet dan Goshal (1998:251) sebagai kombinasi dan proses pertukaran modal intelektual. Di mana melalui dimensi-dimensi modal sosial (Struktural, relasional dan kognitif) melalui proses transformasi individu dalam unit secara perseorangan maupun kolektif memberikan pengayaan atas intelektualitas dalam organisasi. Dari proses transformasi/ pertukaran dan kombinasi berbagai dimensi modal sosial tadi membentuk modal intelektual yang baru atau memperbarui modal intelektual yang lama. Secara skematik proses tadi bisa digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.10.1a.**

**Modal Sosial dalam Penciptaan Modal Intelektual**



Sumber: Nahapiet & Goshal, (1998: 251)

Berkaitan dengan keunggulan organisasi, modal sosial dan modal intelektual sebagai bagian dari pengetahuan (knowledge) memiliki andil yang sangat besar dalam pembentukan keunggulan organisasi (Nahapiet & Ghoshal, 1998:261). Eksplorasi keunggulan organisasi dimulai dari proposisi bahwa pengetahuan dan proses pengetahuan menjadi dasar utama pada setiap keunggulan yang hendak dikembangkan. Hal ini menjelaskan adanya hubungan yang erat antara modal sosial dan modal intelektual organisasi berkenaan dengan penciptaan maupun pengembangan keunggulan organisasi.

#### **2.10.2. Hipotesis**

Dari kerangka berpikir teoritis di atas, maka hipotesis-hipotesis disusun untuk kemudian dibuktikan kebenarannya dalam pengujian dan analisis selanjutnya. Hipotesis yang disusun adalah:

Hipotesis-1: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi intelektual individu (IC) terhadap modal intelektual organisasi (INT).

Hipotesis-2: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen pada organisasi (COM) terhadap modal intelektual organisasi (INT).

Hipotesis-3: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Modal Sosial Organisasi (SC) terhadap modal intelektual organisasi (INT).

Hipotesis-4: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Modal Sosial Organisasi (SC) terhadap Keunggulan Organisasi (ADV).

Hipotesis-5: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Modal Intelektual Organisasi (INT) terhadap Keunggulan Organisasi (ADV).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

Ada dua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer, yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang sedang diteliti (Cooper dan Emory, 1995). Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh langsung dari para manajer tingkat supervisor keatas pada PT. Polysindo Eka Perkasa-Multi Karsa Investama (PT. PEP-MKI)Texmaco Group.

Sedangkan data sekunder diperlukan Peneliti sebagai pendukung penulisan. Sumber ini diperoleh dari data intern perusahaan yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, meliputi data kepegawaian, struktur organisasi, dan sejarah perusahaan.

#### **3.2. Populasi**

Populasi dalam penelitian ini merupakan keseluruhan karyawan dan staf manajemen dalam organisasi PT. PEP-PT. MKI yang jumlah keseluruhan mencapai 2.895 orang.

### 3.3. Sampel dan Metode Sampling

Sedangkan sampel dipilih dari level supervisor ke atas. Peneliti, dalam memilih dan menentukan besaran sampel yang akan dijadikan responden dengan mendasarkan pada pertimbangan sebagai berikut:

- a. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus berkaitan dengan organisasi belajar dan manajemen perubahan. Peneliti mengasumsikan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini memiliki pengetahuan yang memadai tentang organisasi dan memiliki akses untuk menciptakan suatu perubahan dalam organisasi. Sehingga anggota sampel yang dipilih haruslah memenuhi kriteria sebagai pengambil keputusan pada setiap jenjang manajemen. Supervisor merupakan pengambil keputusan sekaligus pengemban tugas pelaksanaan kebijakan organisasi pada jenjang manajemen yang terendah. Sedangkan grand manajer/ direksi merupakan pengambil keputusan dan pembuat kebijakan yang tertinggi dalam jenjang manajemen.
- b. Tingkat pendidikan minimum anggota sampel adalah SMA dengan masa kerja sekurang-kurangnya 3 tahun, dan tingkat jabatan minimal adalah Supervisor.

Oleh sebab itu anggota sampel yang dipilih sebagai responden dalam penelitian sejumlah 391, meliputi:

1. Grand Manajer, berjumlah 6 orang
2. Manajer, berjumlah 26 orang
3. Supervisor, berjumlah 359 orang.

Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *stratified non random sampling*. Alasan penggunaan metode sampling ini karena sampel yang diambil berdasarkan pada strata, kriteria atau jenjang tertentu, dan jumlah sampel yang diambil merupakan keseluruhan jumlah yang ada pada masing-masing strata (dasar pembagian strata adalah tingkat pendidikan, masa kerja dan jabatan).

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang sudah dirancang sesuai dengan item-item pertanyaan dalam permasalahan penelitian. Kuesioner ini disebarakan secara langsung pada setiap target responden oleh peneliti maupun oleh pihak manajemen perusahaan.

### **3.5. Teknik Analisis**

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah Metode Kuantitatif. Variabel-variabel laten (Konstruk) yang ada diwujudkan dalam variabel manifes (Indikator) dan dijabarkan lagi menjadi item-item pertanyaan. Jawaban Pertanyaan responden ini diukur dengan suatu skala sehingga hasilnya berbentuk angka (skor). Selanjutnya skor ini diolah dengan metode statistik. Alat-alat analisis yang akan dipakai dalam penelitian ini ada dua jenis yaitu untuk menguji data dan yang kedua untuk menguji model.

Untuk menganalisis data digunakan pengujian sebagai berikut:

- a. Uji Normalitas Univariat/Multivariat
- b. Uji Outliers Univariat/Multivariat
- c. Pola Korelasi/Kovarians

Untuk menguji model digunakan pengujian sebagai berikut:

- a. *Goodness of Fit Test*
- b. Uji Pengaruh (*Regression Weight*)

Untuk menganalisis data, peneliti menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS. Sebagai sebuah model persamaan terstruktur AMOS baru-baru ini telah sering digunakan dalam penelitian pemasaran dan manajemen strategi, Bacon (1997). Model kausalitas AMOS menjelaskan masalah pengukuran dan struktur dan selanjutnya digunakan untuk menganalisa dan menguji hipotesis. AMOS sesuai bagi bermacam-macam analisis karena kemampuannya untuk:

- a. Mengestimasi koefisien yang tidak diketahui dari satu set persamaan linier terstruktur
- b. Mengakomodasi model yang didalamnya termasuk variabel laten.
- c. Mengakomodasi pengukuran error baik dependen maupun independen.
- d. Mengakomodasi sebab akibat dan simultan (Arbuckle, 1997; Bacon 1997)

Kelebihan SEM adalah dapat menganalisa multivariat secara bersamaan. Sedangkan tujuan penggunaan teknik multivariat adalah untuk memperluas kemampuan dalam menjelaskan variable yang diteliti dan untuk mencapai efisiensi statistik.

Dengan SEM, model penelitian akan diuji secara simultan. Ada 2 model yang digunakan dalam penelitian ini :

a. Model Pengukuran (*measurement model*)

Variabel-variabel penelitian akan diuji uni dimensionalitasnya dalam membentuk variabel laten

b. Model Struktural (*Structural Model*)

Dengan program ini juga akan diukur hubungan sebab akibat antar berbagai konsep variabel yang diukur. Hipotesis akan diuji Goodness of Fit dari model penelitian yang disampaikan dan hipotesis mengenai hubungan dalam model (Hair, *et. al*, 1995).

Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995) ada Tujuh langkah yang harus dilakukan bila menggunakan SEM, yaitu :

1. Langkah pertama : Membangun model yang berbasis teori, SEM berdasar pada hubungan sebab akibat, dimana perubahan yang terjadi pada suatu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel lain. Penelitian ini menggunakan 17 variabel manifes dari 5 variabel laten, seperti pada Tabel 3.5. dibawah ini.

**Tabel 3.5.**  
**Variabel Laten dan Variabel Manifes**

Variabel Laten/Konstruk	Variabel Manifes/Indikator
Kompetensi Intelektual Individu (IC)	X1: Kompetensi Berprestasi (IC1) X2: Kompetensi meningkatkan Kepastian Kerja ( IC2) X3: Kompetensi Inisiatif (IC3) X4: Kompetensi Penguasaan Informasi (IC4) X5: Kompetensi Keahlian Praktikal (IC5)
Komitmen Organisasi (COM)	X6: Komitmen pada pekerjaan (COM1) X7: Komitmen pada kelompok kerja (COM2) X8: Komitmen pada organisasi (COM3)
Modal Sosial Organisasi (SC)	X9: Dimensi Struktural ( SC1) X10: Dimensi Relasional (SC2) X11: Dimensi Kognitif (SC3)
Modal Intelektual Organisasi (INT)	X12: Penguasaan Teknologi ( INT1) X13: Semangat dan kemampuan belajar dan berinovasi (INT2) X14: Modal struktural ( INT3)
Keunggulan Organisasi (ADV)	X15: Inimitabilitas (ADV1) X16: Durabilitas (ADV2) X17: Sustainabilitas (ADV3)

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2002

2. Langkah kedua : membangun diagram alur (*path diagram*) hubungan sebab akibat dan hubungan antar variabel yang secara khusus dapat membantu dalam

menggambarkan rangkaian hubungan sebab akibat antar konstruk dan model teoretis yang telah dibangun pada tahap pertama.

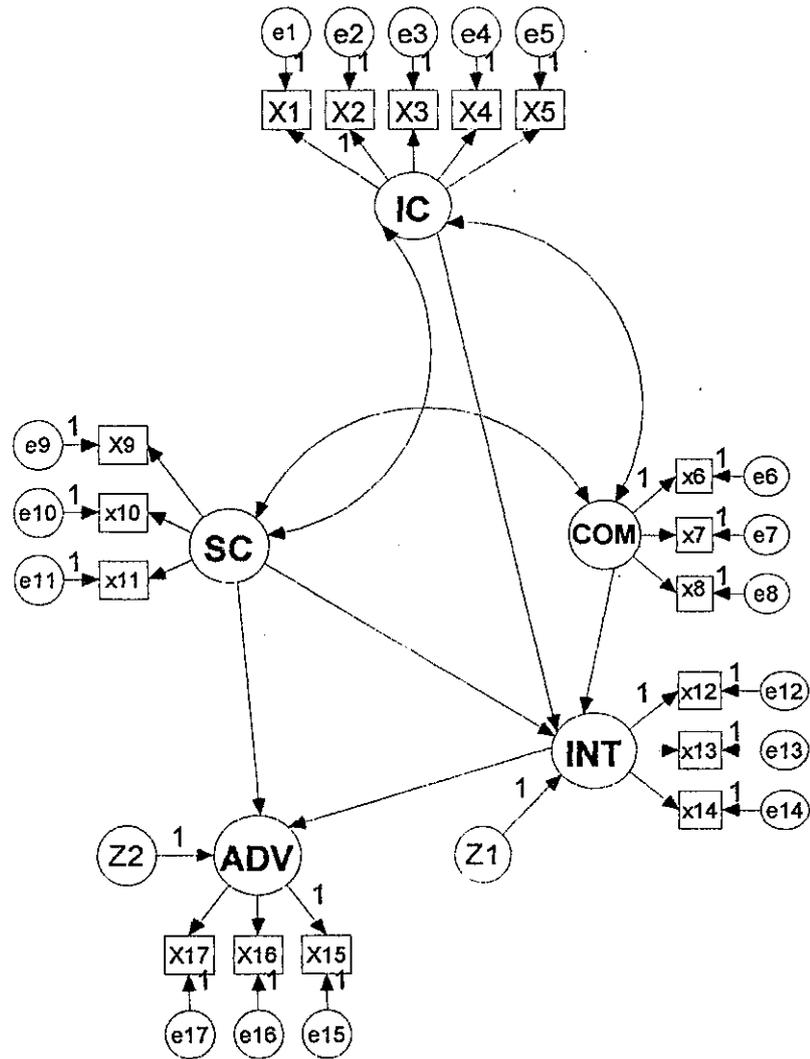
Diagram alur menggambarkan hubungan antar konstruk dengan anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menunjukkan hubungan kausal langsung dari satu konstruk ke konstruk lainnya.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan menjadi dua kelompok (Ferdinand, A.T, 2000), yaitu :

- a. *Konstruk Eksogen*, dikenal juga sebagai *source variable* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung anak panah.
- b. *Konstruk Endogen*, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk eksogen lainnya, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Diagram alur pada penelitian ini dapat dilihat seperti pada Gambar 3.5. dibawah ini:

**Gambar 3.5.**  
**ANALISIS PENGARUH MODAL SOSIAL ORGANISASI**  
**DAN MODAL INTELEKTUAL ORGANISASI**  
**PADA KEUNGGULAN BERSAING ORGANISASI**



Sumber: Pengembangan kerangka berpikir teoritis, 2002

**Keterangan:**

- **Konstruk Kompetensi Intelektual Individu ( IC ) dengan indikator :**
  - X1 : Kompetensi Berprestasi
  - X2 : Kompetensi meningkatkan kepastian kerja
  - X3 : Kompetensi Inisiatif
  - X4 : Kompetensi Penguasaan Informasi
  - X5 : Kompetensi Keahlian Praktikal
- **Konstruk Komitmen Organisasi (KOM) dengan indikator:**
  - X6: Komitmen pada pekerjaan
  - X7: komitmen pada kelompok kerja
  - X8: komitmen pada organisasi
- **Konstruk Modal Sosial Organisasi ( SC ) dengan indikator :**
  - X9 : Dimensi Struktural
  - X10: Dimensi Relasional
  - X11: Dimensi Kognitif
- **Konstruk Modal Intelektual Organisasi ( INT ) dengan indikator :**
  - X12: Penguasaan Teknologi
  - X13: Kemampuan belajar dan Inovasi
  - X14: Modal Struktural
- **Konstruk Keunggulan Organisasi ( ADV ) dengan indikator:**
  - X15: Inimitabilitas
  - X16: Durabilitas
  - X17: Sustainabilitas

3. Langkah ketiga : Merubah diagram alur ke dalam sebuah kumpulan persamaan terstruktur dan persamaan pengukuran. Pada langkah ketiga ini model pengukuran yang lebih spesifik dibuat dengan mengubah diagram alur ke model pengukuran. Persamaan yang dibangun dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari :

1) Persamaan struktural, yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan pada dasarnya disusun berdasarkan pedoman sebagai berikut :

$$\text{Variabel endogen} = \text{variabel eksogen} + \text{variabel endogen} + \text{eror}$$

2) Persamaan spesifikasi model pengukuran (measurement model).

Pada persamaan ini ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel (Ferdinand, A.T, 2000)

Persamaan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.5.a.

**Tabel 3.5a.**  
**Model Pengukuran dan Model Struktural**

Model Pengukuran	
Konsep Exogenous	Konsep Endogenous
$X1 = \lambda1 IC + e1$ $X2 = \lambda2 IC + e2$ $X3 = \lambda3 IC + e3$ $X4 = \lambda4 IC + e4$ $X5 = \lambda5 IC + e5$ $X6 = \lambda6 COM + e6$ $X7 = \lambda7 COM + e7$ $X8 = \lambda8 COM + e8$ $X9 = \lambda9 SC + e9$ $X10 = \lambda10 SC + e10$ $X11 = \lambda11 SC + e11$	$X12 = \lambda12 INT + e12$ $X13 = \lambda13 INT + e13$ $X14 = \lambda14 INT + e14$ $X15 = \lambda15 ADV + e15$ $X16 = \lambda16 ADV + e16$ $X17 = \lambda17 ADV + e17$
Model Struktural	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Modal Intelektual Organisasi</b> = <math>\gamma_1</math> Kompetensi Individu + <math>\gamma_2</math> Komitmen Organisasi + <math>\gamma_3</math> Modal Sosial Organisasi + <i>error</i></li> <li>2. <b>Keunggulan Organisasi</b> = <math>\gamma_4</math> Modal Sosial Organisasi + <math>\gamma_5</math> Modal Intelektual Organisasi + <i>error</i></li> </ol>	

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2002

4. Langkah keempat : Memilih tipe matriks input dan memperkirakan model yang diajukan. Dalam pengujian teori, matriks inputnya adalah matriks varians/kovarians, sebab lebih memenuhi asumsi dan metodologi dimana standar error yang dilaporkan akan menunjukkan agak yang lebih akurat dibandingkan dengan menggunakan rumus matriks korelasi (Hair, et al,

1995). Program komputer yang digunakan sebagai alat estimasi dalam pengukuran ini adalah program AMOS dengan menggunakan maximum likelihood estimation.

5. Langkah kelima : Menaksir identifikasi persamaan model. Pada langkah kelima ini dapat dilakukan dengan melihat :

- 1) Standar error yang besar untuk satu atau lebih koefisien.
- 2) Korelasi yang tinggi ( lebih besar atau sama dengan 0,9 diantara koefisien estimasi )

6. Langkah keenam : Mengevaluasi *Goodness of fit*

*Goodness of fit* adalah derajat yang menunjukkan apakah kenyataan/matriks input terobservasi (kovarian atau korelasi ) sesuai dengan ramalan model estimasi.

7. Langkah ketujuh : Membuat modifikasi pada model jika secara teoretis telah dijustifikasi (Hair *et al.*, 1995).

## **BAB IV**

### **ANALISIS DAN BAHASAN**

#### **4.1. Tinjauan Umum Perusahaan**

PT. Polysindo Eka Perkasa berdiri pada tahun 1984 dengan akta pendirian notaris J. Tirta Amijaya No. 22, tanggal 15 Februari 1984 dengan PMDN (Penanaman Modal Dalam Negeri). Perusahaan ini mulai beroperasi pada tahun 1986 dengan pemegang saham yaitu:

- 1) Bapak Sinivasan
- 2) Bapak G. Munusamy
- 3) Bapak M. Genesan
- 4) Bapak Bathakusumah

Ketika perusahaan ini mulai berproduksi baru mengoperasikan unit Draw Twisting dan unit Texturizing yang menghasilkan filament polyester. Unit polymerisasi mulai dioperasikan pada bulan April 1987 dengan hasil produksi Chip Polyester dan merupakan bahan baku pembuatan serat polymer. Kemudian disusul pembangunan pada tahun 1989 dengan hasil serat-serat pendek yang menyerupai kapas. Dari tahun ke tahun perusahaan ini terus berkembang hingga sekarang, perusahaan ini termasuk kelompok Texmaco Group yang terdiri dari:

1. PT. Texmaco Taman Syntetic di Kaliwungu Kendal dengan produksi benang.

2. PT. Polysindo Eka Perkasa di Kaliwungu Kendal dengan produksi benang sintetis.
3. PT. Sari Garment di Ungaran dengan produksi pakaian jadi.
4. PT. Wastra Indah di Batu Malang dengan produksi Grey dan benang.
5. PT. Saritex Jaya Swasthi di Batang dengan produksi kain Grey.
6. PT. Texmaco Jaya di Pemalang dengan produksi kain Grey, kain Georgette dan kain Suiting.
7. PT. Texmaco Jaya di Karawang dengan produksi kain Grey, kain Georgette dan kain Suiting.
8. PT. Texmaco Perkasa Engineering di Karawang dan Kendal dengan produksi mesin-mesin teksi dan suku cadangnya.
9. PT. Citra Abadi Sejati di Cilengsi dengan produksi kain Grey.
10. PT. Busana Garmen di Bogor dengan produksi pakaian jadi.
11. PT. Bina Peranan Busana di Cakung dengan produksi kain Grey.

Dalam usaha perluasan bisnis, PT. Texmaco Group mendirikan PT. Multi Karsa Investama yang masih di bawah manajemen PT. Polysindo Eka Perkasa pada tahun 1993 di Jakarta sebagai Holding Company dan mulai start produksi pada tanggal 10 Desember 1996. PT. Multi Karsa Investama memiliki peralatan yang canggih dan berteknologi tinggi dalam proses pembuatan benang polymer. PT. Polysindo Eka Perkasa-PT. Multi Karsa Investama merupakan salah satu dari sebelas anak perusahaan Texmaco Group dengan status PMDN (Penanaman Modal Dalam Negeri). PT. Polysindo Eka Perkasa terletak di jalan Raya Km.19 Kaliwungu-Semarang, tepatnya di Desa Nolakerto, Kecamatan Kaliwungu, Kabupaten Kendal. PT. Multi Karsa Investama (MKI) terletak dibagian tenggara dari PT. Polysindo Eka Perkasa, tepatnya disebelah timur kantin PT. Polysindo

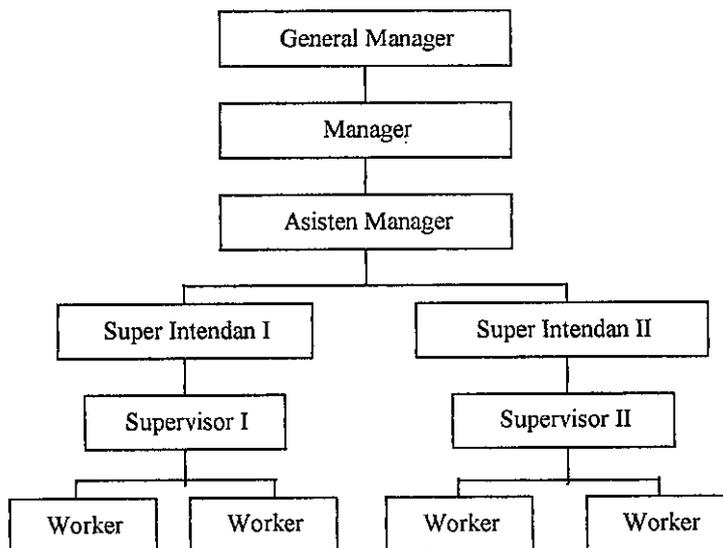
Eka Perkasa. PT. Multi Karsa Investama terbagi menjadi 2 yaitu MKI-1 dan MKI-2 yang letaknya saling bersebalahan.

Guna menjamin suksesnya kegiatan yang cukup besar diperlukan organisasi dan manajemen yang baik agar sesuai dengan rencana. Dengan struktur organisasi dapat diartikan:

- a. Memberikan gambaran organisasi itu sendiri.
- b. Menunjukkan masing-masing tugas dan tanggung jawab karyawan.
- c. Menggambarkan garis-garis kekuasaan dan hubungan yang ada.

Struktur organisasi yang ditetapkan oleh PT. Polysindo Eka Perkasa adalah struktur organisasi sistem "Line and Staff Organization". Adapun struktur organisasi sistem "Line and Staff Organization" dari PT. Polysindo Eka Perkasa dapat dilihat dengan jelas seperti pada gambar 4.1.1:

**Gb.4.1.1.**  
**Struktur Organisasi PT. Polysindo Eka Perkasa**



## **4.2. Deskripsi Responden**

Dari hasil survei, data yang diperoleh telah memenuhi kriteria penentuan sampel seperti dijelaskan pada Bab III. Jumlah kuesioner yang layak untuk dianalisis berjumlah 111 kuesioner. Responden di dalam penelitian ini dapat diketahui berdasarkan kategori yang tercantum dalam identitas responden dalam kuesioner, yaitu berdasar pendidikan, jabatan, dan masa kerja. Secara lebih rinci deskripsi responden dapat dilihat pada sub bab berikut.

### **4.2.1. Responden Berdasar Pendidikan**

Tingkat intelektualitas pekerja yang tinggi dibutuhkan dalam membangun kompetensi dan komitmen organisasi yang tinggi pula. Hal ini memiliki akses yang tidak kecil terhadap pembentukan modal sosial dan modal intelektual organisasi. Karena dasar dari pembangunan modal intelektual organisasi adalah pengetahuan dan pemahaman terhadap proses maupun budaya yang berkembang di dalam organisasi. Sumber yang paling memungkinkan untuk memperoleh modal intelektual organisasi yang tinggi adalah pendidikan sebagai dasar pengembangan kompetensi individual. Untuk pemahaman terperinci, bisa dilihat pada Tabel 4.2.1.

**Tabel 4.2.1.**  
**Prosentase Responden**  
**Menurut Tingkat Pendidikan**

<b>Pendidikan Responden</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
S2	7	6.31
S1	54	48.6
Diploma	31	27.9
SMA	19	17.1
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer penelitian yang diolah, 2002

Pada Tabel 4.2.1. gambaran responden berdasar pendidikan didominasi oleh responden yang berpendidikan sarjana S1. Hal ini sangat dimungkinkan karena pelaksanaan tugas dan tanggung jawab terhadap pekerjaan membutuhkan kompetensi yang memadai. Dalam hal ini strata pendidikan sarjana dianggap mampu mengatasi permasalahan-permasalahan analitis maupun praktis dalam pekerjaan.

#### **4.2.2. Responden berdasarkan Jabatan**

Posisi jabatan dalam suatu organisasi memegang peranan yang sangat besar dalam pengembangan pengetahuan organisasi. Posisi struktural merupakan posisi yang menjadi pengambil keputusan berkaitan dengan operasional sehari-hari di samping pengikatan hubungan antara atasan-bawahan (relasional), maupun sesama tim kerja yang ada dalam organisasi. Posisi jabatan juga memegang kendali atas pembuatan dan pelaksanaan kebijaksanaan organisasi. Sehingga posisi jabatan seseorang dalam organisasi sangat berperan sebagai

dinamisator dalam pertukaran kompetensi, komitmen, modal sosial, dan modal intelektual organisasi. Secara ringkas gambaran responden berdasar jabatan/ pekerjaan terlihat dalam Tabel 4.2.2.

**Tabel 4.2.2.**  
**Gambaran Responden berdasar Jabatan**

<b>JABATAN/ PEKERJAAN</b>	<b>JUMLAH</b>	<b>Prosentase</b>
Manajer	4	3.6
Asisten Manajer	3	2.7
Superintendan	11	9.9
Supervisor	93	83.8
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer penelitian yang diolah, 2002

Dari Tabel 4.2.2. diketahui sebagian besar responden adalah supervisor. Hal ini adalah wajar mengingat posisi supervisor dalam jenjang manajemen yang dijadikan sebagai responden sangat besar. Tetapi di sisi lain, supervisor merupakan tulang punggung manajemen dalam menjembatani keputusan-keputusan atau kebijakan manajerial dengan level terendah, yaitu pekerja. Struktur organisasi juga terlihat bentuknya, yaitu piramida, di mana jenjang terendah dalam level manajemen merupakan jumlah terbesar, dan pada posisi puncak, yaitu manajer berjumlah paling kecil.

### 4.2.3. Masa Kerja Responden

Pegawai yang memiliki masa kerja yang lebih lama pada umumnya lebih berpengalaman dan memiliki pengetahuan yang memadai tentang proses kerja yang berlaku dalam perusahaan. Sehingga dari sisi kompetensi yang mereka miliki kemungkinan lebih unggul dibandingkan dengan pegawai dengan masa kerja yang lebih singkat. Di samping itu mereka juga menginginkan suatu balasan yang lebih baik atau penghargaan yang lebih besar apabila dibandingkan dengan pegawai yang masa kerjanya belum lama. Gambaran responden berdasar masa kerja secara rinci bisa dilihat pada Tabel 4.2.3.

**Tabel 4.2.3.**  
**Prosentase Responden Menurut Masa Kerja**

<b>Masa Kerja Responden</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
< 3 tahun	9	8.11
3-6 tahun	37	33.33
7-10 tahun	49	44.14
> 10 tahun	16	14.42
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer penelitian yang diolah, 2002

Tabel 4.2.3.. menunjukkan jumlah responden dengan masa kerja antara 7-10 tahun lebih besar daripada responden dengan masa kerja di bawah 3 tahun. Hal ini menjelaskan bahwa masa kerja yang lama memungkinkan seorang pekerja lebih memahami proses dan budaya organisasi. Sehingga dimungkinkan pekerja dengan masa kerja yang lebih lama memiliki kompetensi terhadap pekerjaan dan komitmen pada organisasi yang lebih besar dibandingkan dengan mereka yang

masa kerjanya lebih singkat. Kompetensi ini memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perkembangan dan peningkatan modal intelektual organisasi melalui hubungan relasional maupun struktural yang mereka lakukan selama ini. Sehingga sangat dimungkinkan keunggulan organisasi sebagian besar dibentuk oleh pekerja dengan masa kerja di atas 6 tahun, walaupun tidak memperkecil arti kontribusi yang diberikan oleh pekerja dengan masa kerja yang lebih singkat dari 6 tahun.

### **4.3. Proses dan Hasil Analisis Data**

#### **4.3.1. Uji *Reliability* dan *Variance Extract***

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai  $\geq 0,7$ . Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu  $\geq 0,50$ . Sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian ini dapat diterima (lihat Lampiran Relibility dan Variance Extract untuk detailnya). Secara keseluruhan hasil perhitungan uji reliabilitas dan *variance extract* data penelitian masing-masing model dapat dilihat pada Tabel 4.3.1. berikut.

Tabel 4.3.1.

Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract*

Variabel	Reliability	Variance Extract
Kompetensi Intelektual Individu (IC)	0.88	0.61
Komitmen Organisasi (COM)	0.87	0.59
Modal Sosial Organisasi (SC)	0.82	0.50
Modal Intelektual Organisasi (INT)	0.82	0.55
Keunggulan Organisasi (ADV)	0.79	0.56

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Pada penelitian ini uji validitas tidak dilakukan mengingat item-item pertanyaan yang hendak diukur merupakan hasil pengujian dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hidajat Jann (1999).

#### 4.3.2. Evaluasi Normalitas Data

Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan pada Tabel 4.6. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Jadi data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

**Tabel 4.3.2.**  
**Hasil Normalitas Data**

	<b>min</b>	<b>max</b>	<b>skew</b>	<b>c.r.</b>	<b>kurtosis</b>	<b>c.r.</b>
X15	7.00	21.00	0.07	0.30	-0.51	-1.11
X16	8.00	21.00	-0.13	-0.55	-0.86	-1.84
X17	9.00	21.00	-0.65	-2.81	-0.26	-0.55
X12	6.00	21.00	0.28	1.21	-0.83	-1.79
X13	6.00	21.00	0.24	1.04	-0.92	-1.98
X14	7.00	21.00	0.31	1.33	-0.92	-1.97
X11	6.00	21.00	0.27	1.15	-0.76	-1.62
X10	6.00	21.00	0.12	0.51	-0.50	-1.08
X9	6.00	21.00	0.05	0.23	-0.23	-0.50
X8	5.00	21.00	0.17	0.72	-0.08	-0.18
X7	5.00	21.00	0.21	0.89	0.13	0.27
X6	5.00	21.00	0.07	0.31	-0.19	-0.42
X5	5.00	21.00	0.12	0.54	-0.35	-0.76
X4	6.00	21.00	0.05	0.21	-0.32	-0.69
X3	6.00	21.00	0.19	0.82	-0.35	-0.74
X2	6.00	21.00	0.08	0.34	-0.31	-0.68
X1	6.00	21.00	0.08	0.36	-0.24	-0.52
<b>Multivariate</b>					<b>120.52</b>	<b>24.98</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

### 4.3.3. Evaluasi *Outliers*

*Outliers* merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, et al, 1995). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, et al, 1995).

#### 4.3.3.1. *Univariate Outliers*

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan

cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, *et al*, 1995). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan program SPSS 10.00, pada menu *Descriptive Statistics – Summarise*. Observasi data yang memiliki nilai *z-score*  $\geq 3,0$  akan dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* pada Tabel 4.3.3.1. berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

**Tabel 4.3.3.1.**  
**Hasil Data Observasi Outlier**  
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore: IC1	111	-1.88208	2.00012	-2.7105054E-16	1.0000000
Zscore: IC2	111	-1.98478	2.08563	2.216109E-16	1.0000000
Zscore: IC3	111	-1.88197	2.06883	1.910364E-16	1.0000000
Zscore: IC4	111	-1.88394	1.92686	-1.2143064E-17	1.0000000
Zscore: IC5	111	-1.84732	1.87667	1.726050E-16	1.0000000
Zscore: COM1	111	-1.67319	2.41428	4.154663E-16	1.0000000
Zscore: COM2	111	-1.74883	2.21787	-1.4171878E-15	1.0000000
Zscore: COM3	111	-1.79510	2.10233	1.201296E-15	1.0000000
Zscore: SC1	111	-1.74514	1.91841	-6.0910478E-16	1.0000000
Zscore: SC2	111	-1.62762	2.17087	5.421011E-16	1.0000000
Zscore: SC3	111	-2.04798	2.00738	-1.5950782E-15	1.0000000
Zscore: INT1	111	-1.64077	2.11439	1.281093E-15	1.0000000
Zscore: INT2	111	-1.60984	2.02766	1.266348E-16	1.0000000
Zscore: INT3	111	-1.68966	2.07550	1.582935E-17	1.0000000
Zscore: ADV1	111	-1.99001	1.82256	9.740472E-16	1.0000000
Zscore: ADV2	111	-2.00703	1.52170	-2.0296265E-16	1.0000000
Zscore: ADV3	111	-2.32840	1.29815	-1.6592630E-15	1.0000000
Valid N (listwise)	111				

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Dari tabel 4.3.3.1. terlihat bahwa tidak ada nilai yang menjadi *univariate outliers*, ditunjukkan dengan besaran nilai maksimum dan minimum dari *z-score*  $\leq 3$  (tiga).

#### 4.3.3.2. *Multivariate Outliers*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak Mahalonobis (*The Mahalonobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al*, 1995.; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2000). Untuk menghitung *mahalonobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam setiap model, yaitu 14 pada tingkat  $p < 0,001$ . Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000). Data *mahalonobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

#### 4.3.4. Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya

multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000). Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya masing-masing model menunjukkan angka yang jauh dari nol (*Determinant of sample covariance matrix* = 1.9254e+013). Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

#### 4.3.5. Analisis Faktōr Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

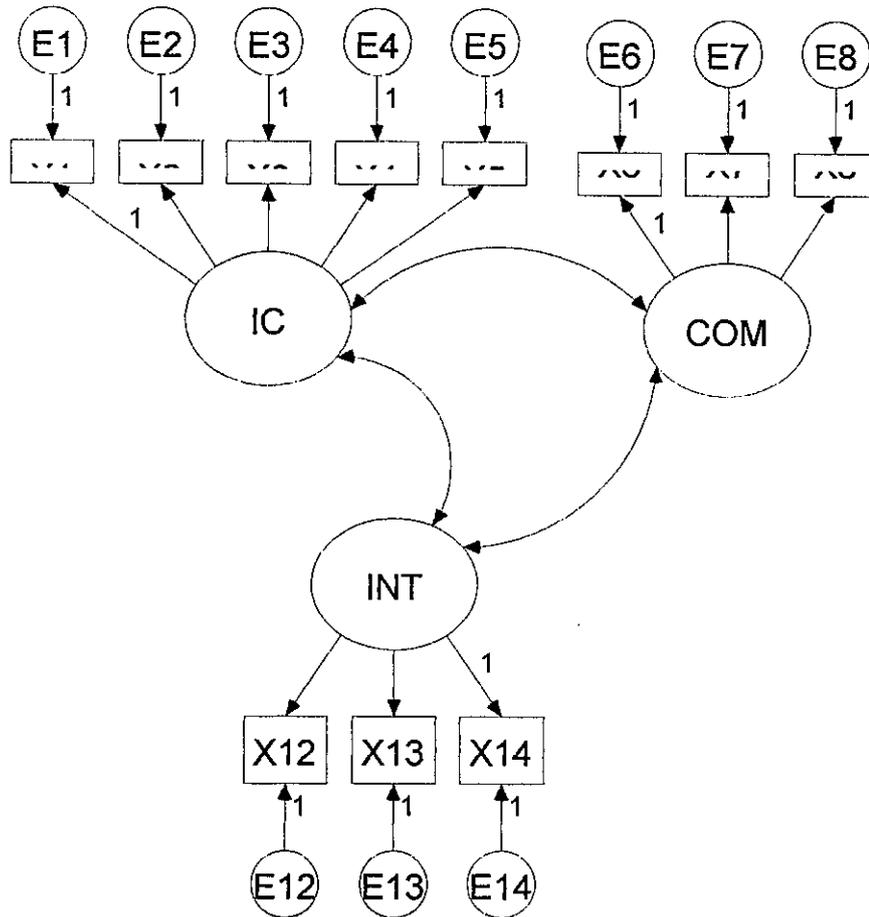
Pengukuran model adalah proses permodelan dalam penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau variabel bentukan. Pengujian dan pengembangan dari model pengukuran masing-masing variabel laten atau *latent construct indicator* secara bersama-sama dilakukan untuk mengetahui apakah variabel yang diamati cukup kuat mencerminkan sebuah dimensi dari suatu factor. Variabel-variabel yang dikonfirmasi adalah:

1. Variabel independen Kompetensi Intelektual Individu (*Individual Intellectual Competence*)
2. Variabel independen Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*)
3. Variabel independen Modal Sosial Organisasi (*Organizational Social Capital*)
4. Variabel dependen Modal Intelektual Organisasi (*Organizational Intellectual Capital*)
5. Variabel dependen Keunggulan Organisasi (*Organizational Advantage*)

#### **4.3.5.1. Analisis Faktor Konfirmatori Kompetensi Intelektual Individu– Komitmen Organisasi – Modal Intelektual Organisasi**

Pentingnya dilakukan analisis konfirmatori adalah untuk melihat apakah masing-masing variabel mampu menjelaskan sebuah dimensi dari suatu faktor. Analisis faktor konfirmatori antara kompetensi intelektual individu, komitmen organisasional, dan modal intelektual organisasi dilakukan melalui sebuah model konfirmatori analisis seperti yang nampak pada Gambar 4.3.5.1. di bawah ini.

**Gambar 4.3.5.1.**  
**ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI**  
**KOMPETENSI INTELEKTUAL INDIVIDU, KOMITMEN**  
**DAN MODAL INTELEKTUAL ORGANISASI**



Sumber: Hasil pengolahan data dengan AMOS 4.0., 2002

Hasil analisis faktor konfirmatori kompetensi individu, komitmen dan modal intelektual organisasi ditunjukkan dalam Tabel 4.3.5.1.

**Tabel 4.3.5.1.**  
**Standardized Regression Weight**  
**Kompetensi Intelektual Individu, Komitmen dan Modal Intelektual**  
**Organisasi**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1 ← IC	1.00				
X2 ← IC	1.12	0.12	9.58	0.00	par-1
X3 ← IC	1.20	0.12	10.16	0.00	par-2
X4 ← IC	1.22	0.12	10.12	0.00	par-3
X5 ← IC	1.06	0.12	8.72	0.00	par-4
X6 ← COM	1.00				
X7 ← COM	0.95	0.05	20.22	0.00	par-5
X8 ← COM	0.98	0.05	20.56	0.00	par-6
X14 ← INT	1.00				
X13 ← INT	1.14	0.08	13.92	0.00	par-7
X12 ← INT	0.93	0.08	11.07	0.00	par-8

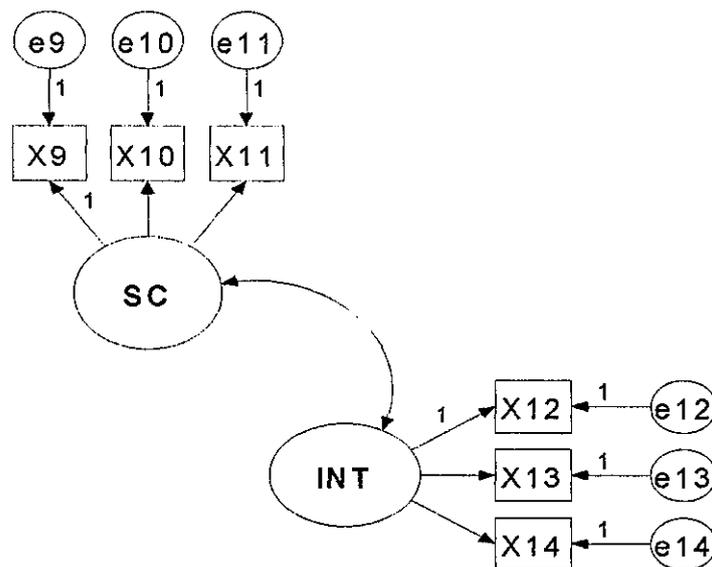
Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Dari Tabel 4.3.5.1. dapat diketahui bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\lambda$ )  $\geq 0,40$  atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R.  $\geq 2,00$ . Hal ini mencerminkan bahwa setiap variabel yang dikonfirmatori ternyata mencerminkan dimensi dari faktor yang membentuknya. Dengan demikian semua indikator dapat diterima.

#### 4.3.5.2. Analisis Faktor Konfirmatori Modal Sosial Organisasi – Modal Intelektual Organisasi

Analisis faktor konfirmatori antara kompetensi intelektual individu, komitmen organisasional, dan modal intelektual organisasi dilakukan melalui sebuah model konfirmatori analisis seperti yang nampak pada gambar 4.3.5.2. dibawah ini.

Gambar 4.3.5.2.  
ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI  
MODAL SOSIAL ORGANISASI DAN MODAL INTELEKTUAL ORGANISASI



Sumber: Hasil pengolahan data dengan AMOS 4.0., 2002

Hasil analisis faktor konfirmatori modal sosial organisasi dan modal intelektual organisasi ditunjukkan dalam tabel 4.3.5.2.

**Tabel 4.3.5.2.**  
**Standardized Regression Weight**  
**Modal Sosial Organisasi dan Modal Intelektual Organisasi**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X12 ← INT	0.818				
X13 ← INT	0.977	0.089	13.804	0.000	par-1
X14 ← INT	0.967	0.089	13.637	0.000	par-2
X9 ← SC	0.906				
X10 ← SC	0.951	0.086	12.002	0.000	par-3
X11 ← SC	0.659	0.095	8.093	0.000	par-4

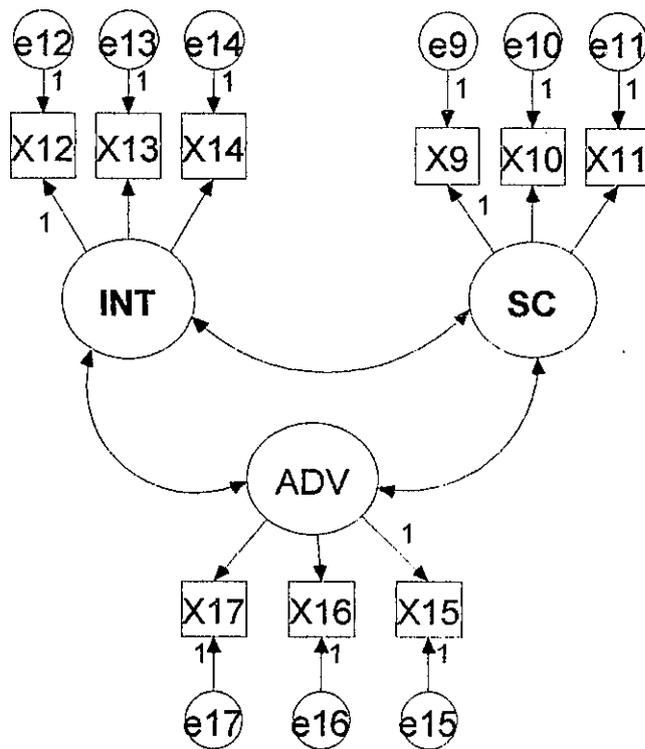
Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Dari Tabel 4.3.5.2. di atas dapat diketahui bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\lambda$ )  $\geq 0,40$  atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R.  $\geq 2,00$ . Dengan demikian semua indikator dapat diterima.

#### 4.3.5.3. Analisis Faktor Konfirmatori Modal Sosial Organisasi – Modal Intelektual Organisasi – Keunggulan Organisasional

Analisis faktor konfirmatori antara kompetensi intelektual individu, komitmen organisasional, dan modal intelektual organisasi dilakukan melalui sebuah model konfirmatori analisis seperti pada gambar 4.3.5.3. dibawah ini.

**Gambar 4.3.5.3.**  
**ANALISIS FAKTOR KONFIRMATORI**  
**MODAL SOSIAL , MODAL INTELEKTUAL**  
**DAN KEUNGGULAN ORGANISASI**



Sumber: Hasil pengolahan data dengan AMOS 4.0., 2002

Hasil analisis faktor konfirmatori modal sosial organisasi dan modal intelektual organisasi ditunjukkan dalam Tabel 4.3.5.3.

**Tabel 4.3.5.3.**  
**Standardized Regression Weight**  
**Modal Sosial Organisasi, Modal Intelektual Organisasi,**  
**dan Keunggulan Organisasi**

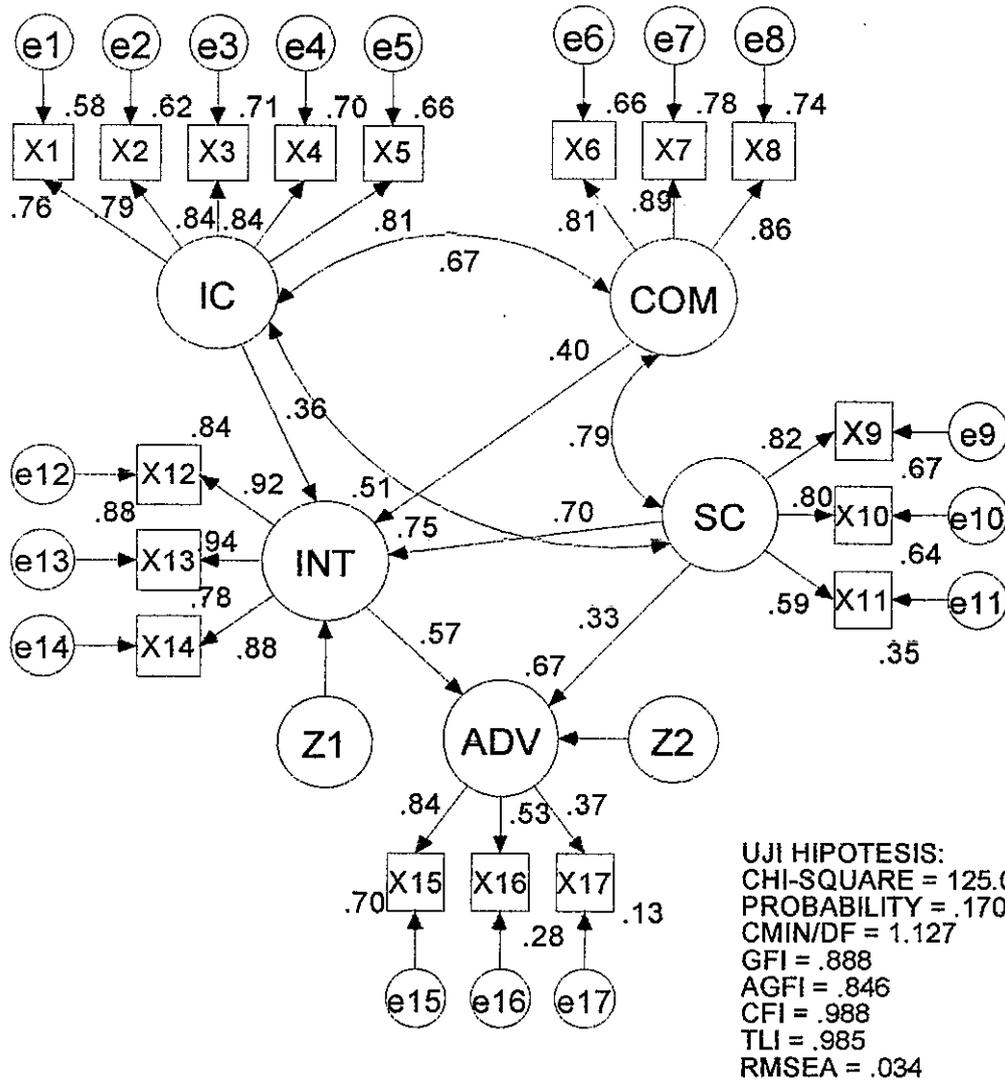
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X15 ← ADV	1.00				
X17 ← ADV	-0.34	0.11	-3.03	0.00	par-1
X12 ← INT	1.00				
X13 ← INT	1.23	0.09	13.96	0.00	par-2
X14 ← INT	1.20	0.09	13.62	0.00	par-3
X9 ← SC	1.00				
X10 ← SC	1.05	0.09	11.81	0.00	par-4
X11 ← SC	0.78	0.10	8.09	0.00	par-5
X16 ← ADV	0.31	0.12	2.71	0.01	par-6

Dari Tabel 4.3.5.3. di atas dapat diketahui bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\lambda$ )  $\geq 0,40$  atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R.  $\geq 2,00$ . Dengan demikian semua indikator dapat diterima.

#### 4.3.6. Pengujian Model Keseluruhan (*Overall Fit Model*) dengan *Structural Equation Modeling* (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil analisis SEM dengan menggunakan program AMOS 4.0. disajikan dalam gambar 4.3.6. berikut ini.

Gambar 4.3.6.  
**STRUCTURAL EQUATION MODELING**  
**MODEL MODAL SOSIAL ORGANISASI DAN MODAL INTELEKTUAL ORGANISASI**  
**TERHADAP KEUNGGULAN ORGANISASI**



Sumber: Hasil pengolahan data dengan AMOS 4.0., 2002

**Keterangan gambar 4.3.6. dari pengolahan data dengan AMOS 4.0 :**

- **Konstruk Kompetensi Intelektual Individu ( IC ) dengan indikator :**
  - X1 : Kompetensi Berprestasi
  - X2 : Kompetensi meningkatkan kepastian kerja
  - X3 : Kompetensi Inisiatif
  - X4 : Kompetensi Penguasaan Informasi
  - X5 : Kompetensi Keahlian Praktikal
- **Konstruk Komitmen Organisasi (KOM) dengan indikator:**
  - X6: Komitmen pada pekerjaan
  - X7: komitmen pada kelompok kerja
  - X8: komitmen pada organisasi
- **Konstruk Modal Sosial Organisasi ( SC ) dengan indikator :**
  - X9 : Dimensi Struktural
  - X10: Dimensi Relasional
  - X11: Dimensi Kognitif
- **Konstruk Modal Intelektual Organisasi ( INT ) dengan indikator :**
  - X12: Penguasaan Teknologi
  - X13: Kemampuan belajar dan Inovasi
  - X14: Modal Struktural
- **Konstruk Keunggulan Organisasi ( ADV ) dengan indikator:**
  - X15: Inimitabilitas
  - X16: Durabilitas
  - X17: Sustainability

**Tabel 4.3.6.**  
**Standardized Regression Weight**  
**Structural Equation Modeling Analisis Pengaruh Modal Sosial Organisasi**  
**dan Modal Intelektual Organisasi terhadap Keunggulan Organisasi**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
INT ← COM	0.40	0.22	2.21	0.03
INT ← IC	0.36	0.20	2.37	0.02
INT ← SC	0.70	0.26	3.02	0.00
ADV ← SC	0.33	0.06	2.15	0.03
ADV ← INT	0.57	0.07	2.92	0.00
X1 ← IC	0.76			
X2 ← IC	0.79	0.12	8.53	0.00
X3 ← IC	0.84	0.12	9.23	0.00
X4 ← IC	0.84	0.13	9.17	0.00
X5 ← IC	0.81	0.13	8.86	0.00
X6 ← COM	0.81			
X7 ← COM	0.89	0.10	10.68	0.00
X8 ← COM	0.86	0.10	10.36	0.00
X9 ← SC	0.82			
X10 ← SC	0.80	0.11	8.99	0.00
X11 ← SC	0.59	0.13	6.28	0.00
X14 ← INT	0.88			
X13 ← INT	0.94	0.07	15.16	0.00
X12 ← INT	0.92	0.07	14.49	0.00
X17 ← ADV	0.37			
X16 ← ADV	0.53	0.48	3.14	0.00
X15 ← ADV	0.84	0.73	3.48	0.00

Sumber : Data primer diolah, 2002

Uji terhadap kelima hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi (P) terhadap *chi-square*, Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal, selengkapnya seperti dalam Tabel 4.4.2.a. berikut ini.

**Tabel 4.3.6a.**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Model Pertama**

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
$X^2 - Chi-square$	Mendekati Nol	125.093	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0.05$	0.170	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.034	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.888	Marginal
AGFI	$\geq 0.90$	0.846	Marginal
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.127	Baik
TLI	$\geq 0.95$	0.985	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0,988	Baik

Sumber : Hasil pengolahan data primer, 2002

#### 4.3.7. Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan kelima model tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah  $\pm 2,58$  pada taraf signifikansi 1% (Hair, et al, 1995). Sedangkan standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam

Tabel 4.4.6. Berdasarkan dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya  $\leq \pm 2,58$ . (lihat lampiran Nilai Residual).

#### 4.3.8. Analisis Efek Antar Konstruk

Analisis efek antar konstruk dilakukan untuk mengetahui estimasi dari pengaruh masing-masing konstruk terhadap konstruk lainnya. Berikut disampaikan hasil analisis efek terhadap konstruk-konstruk penelitian. Hasil analisis efek antar konstruk dapat dilihat pada Tabel 4.3.8. berikut ini.

**Tabel 4.3.8.**  
**Standardized Total Effects – Estimates**

	SC	COM	IC	INT	ADV
INT	0.70	0.40	0.36	0.00	0.00
ADV	0.72	0.23	0.20	0.57	0.00

Sumber : Data primer yang diolah (2001)

Berdasar hasil perhitungan model pertama Tabel 4.3.8. menunjukkan bahwa modal sosial organisasi memiliki nilai pengaruh terbesar pada keunggulan organisasi yaitu sebesar 0,72. Konstruk modal sosial organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap modal intelektual organisasi sebesar 0,70. Kemudian konstruk modal intelektual organisasi memiliki pengaruh sebesar 0,57 terhadap keunggulan organisasi.

#### **4.3.9. Pengujian Hipotesis**

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam Gambar 4.3.6. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* seperti dalam Tabel 4.4.2a. Selanjutnya, berdasarkan pada hasil pengujian model *fit* ini akan dilakukan pengujian kepada 5 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

##### **4.3.9.1. Pengaruh Kompetensi Intelektual Individu terhadap Modal Intelektual Organisasi**

Hasil dari uji hipotesis pertama penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara Kompetensi Intelektual Individu dengan Modal Intelektual Organisasi. Parameter estimasi antara kompetensi intelektual individu terhadap modal intelektual organisasi menunjukkan hasil yang signifikan pada model yang diuji, dengan nilai  $C.R = 2.37$  atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%).

Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Ulrich (1998) dan Gautchi (1998) yang menyatakan Kompetensi Intelektual Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Modal Intelektual Organisasi. Dengan demikian semakin tinggi Kompetensi Intelektual Individu maka akan semakin memberikan dampak yang lebih baik bagi Modal Intelektual Organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hidajat (1999), dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa penerapan Kompetensi Intelektual Individu dengan karakteristik obyek penelitian yang dilakukan Hidajat (1999) dan Hartanto (1998) pada industri manufaktur memiliki kesamaan dengan karakteristik industri manufaktur seperti yang dilakukan di dalam penelitian ini.

#### **4.3.9.2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Modal Intelektual Organisasi**

Hasil dari uji hipotesis kedua penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi dengan Modal Intelektual Organisasi, dan memiliki arah yang positif. Parameter estimasi antara komitmen organisasi dan modal intelektual organisasi menunjukkan hasil yang signifikan pada model yang diuji, dengan nilai  $C.R = 2.21$  atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%).

Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Ulrich (1998) dan Gautchi (1998) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh yang signifikan dalam pembentukan modal intelektual organisasi. Arah hubungan yang positif bisa diartikan sebagai semakin tinggi komitmen organisasi maka pengaruh yang diberikan terhadap pembentukan modal intelektual organisasi semakin tinggi pula. Ini sesuai dengan pernyataan Ulrich (1998), bahwa modal intelektual merupakan fungsi perkalian dari kompetensi dan komitmen organisasi. Artinya semakin besar kompetensi individu dan komitmen organisasi maka modal intelektual organisasi juga

semakin besar pula. Pada penelitian yang dilakukan oleh Hidajat (1999) dan Hartanto (1998) juga menunjukkan hasil yang sama, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen Organisasi memang berperan dalam pembentukan/ penciptaan Modal Intelektual Organisasi.

#### **4.3.9.3. Pengaruh Modal Sosial Organisasi Terhadap Modal Intelektual Organisasi**

Hasil dari uji hipotesis ketiga penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara Modal Sosial Organisasi dengan Modal Intelektual Organisasi. Parameter estimasi antara modal social organisasi dan modal intelektual organisasi menunjukkan hasil yang signifikan pada model yang diuji, dengan nilai  $C.R = 3.02$  atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Nahapiet & Ghoshal (1998) dan Leana (1999) dan penelitian replikasi oleh Hidajat (1999) dan Hartanto (1998) yang menyatakan pengaruh yang positif dari Modal Sosial Organisasi terhadap peningkatan Modal Intelektual Organisasi.

Interaksi antara variabel Modal Sosial Organisasi dengan Modal Intelektual Organisasi yang positif, menunjukkan bahwa dimensi struktural, dimensi relasional dan dimensi kognitif yang merupakan dimensi-dimensi modal sosial memberikan andil yang besar dalam pembentukan modal intelektual organisasi. Dimensi struktural modal sosial organisasi menunjuk pada keseluruhan pola hubungan antara pelaku organisasi dimana interaksi antara

anggota organisasi terjalin karena adanya ikatan jaringan yang kuat. Jaringan ini kemudian membentuk pola hubungan struktural dalam bentuk hirarki, rentang kendali yang menggambarkan kaitan antar pelaku organisasi sebagai satu bentuk kolektivitas sosial yang memegang andil dalam pengayaan pengetahuan organisasi.

Sedangkan dimensi relasional menggambarkan jenis hubungan personal orang yang dikembangkan dengan orang lainnya melalui interaksi masa lalu (*history of interactions*) (Granovetter, 1992: 34). Konsep ini berfokus pada hubungan khusus yang dimiliki perorangan, seperti respek dan pertemanan, yang mempengaruhi perilaku mereka. Konsep ini dilakukan melalui hubungan personal yang berkelanjutan dan memenuhi setiap motif sosial perseorangan seperti sosiabilitas (*sociability*), persetujuan (*approval*), dan prestise dalam norma-norma, kewajiban, sanksi, dan sikap percaya sebagai identitas dari komunitas sosial yang terbentuk dalam organisasi ini.

Dimensi kognitif (*cognitive dimension*), yaitu sumber-sumber yang memberikan andil dalam representasi, interpretasi, dan pengertian sistem diantara pihak yang berkepentingan. Sumber-sumber ini juga merupakan bagian yang penting dalam konteks pembentukan modal intelektual termasuk memiliki andil dalam bahasa, kode-kode, dan naratif (Monteverde, 1995: 7).

Ketiga dimensi yang dimiliki oleh modal sosial organisasi melalui proses transformasi dan kombinasi pengetahuan antar individu dalam unit secara perseorangan maupun kolektif memberikan pengayaan atas intelektualitas dalam organisasi. Dari proses transformasi/ pertukaran dan kombinasi berbagai dimensi

modal sosial tadi membentuk modal intelektual yang baru atau memperbaiki modal intelektual yang sudah ada.

Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pentingnya aspek modal sosial organisasi dalam upaya pembentukan dan penciptaan intelektualitas organisasi.

#### **4.3.9.4. Pengaruh Modal Sosial Organisasi terhadap Keunggulan Organisasi**

Hasil dari uji hipotesis keempat penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif Modal Sosial Organisasi dengan Keunggulan Organisasi. Parameter estimasi antara modal sosial organisasi dan keunggulan organisasi menunjukkan hasil yang signifikan pada model yang diuji, dengan nilai  $C.R = 2.15$  atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Nahapiet dan Ghoshal (1998) yang menyatakan bahwa Modal Sosial Organisasi mempunyai hubungan positif terhadap penciptaan Keunggulan Organisasi.

Keunggulan organisasi mengacu pada kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia dalam mengelola pengetahuan yang mereka miliki. Pengetahuan menjadi dasar penciptaan modal sosial organisasi sebagai sumber daya perusahaan untuk unggul dalam persaingan. Peningkatan, khususnya kemampuan organisasi untuk menciptakan dan mentransfer pengetahuan diketahui sebagai elemen utama keunggulan organisasi. Dalam teori modal sosial memberikan dasar untuk menjelaskan hal ini. Pertama, organisasi dikenal sebagai

institusi yang kondusif untuk mengembangkan modal sosial tingkat tinggi. Kedua, situasi organisasi yang kondusif mendorong lebih cepat koevolusi dari modal sosial dan modal intelektual dalam menyokong keunggulan Organisasi.

Penekanan keunggulan Organisasi ini berkaitan dengan kemampuan sumber daya manusia sebagai penggerak pengetahuan dalam organisasi untuk belajar, mengadopsi, dan mengaplikasikan pengetahuan mereka menjadi keterampilan/ keahlian yang sulit ditiru, dan sulit digantikan dengan pengetahuan yang dimiliki pesaing, dan mampu bertahan dalam waktu lama. Proses penciptaan pengetahuan baru yang berkesinambungan melalui penelitian dan pengembangan memberikan kemampuan berkembang berkelanjutan, sehingga menciptakan pula keunggulan-keunggulan baru yang berkelanjutan (Bharadwaj, 1993).

#### **4.3.9.5. Pengaruh Modal Intelektual Organisasi Terhadap Keunggulan Organisasi.**

Hasil dari uji hipotesis kelima penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara Modal Intelektual Organisasi terhadap Keunggulan Organisasi. Parameter estimasi antara modal intelektual organisasi dan Keunggulan organisasi menunjukkan hasil yang signifikan pada model yang diuji, dengan nilai C.R = 2.92 atau  $C.R \geq \pm 2,00$  dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Nahapiet & Goshal (1998) yang menyatakan Modal Intelektual Organisasi mempunyai hubungan positif terhadap Keunggulan Organisasi.

Evolusi interaksi sosial, jaringan komunikasi, dan elaborasi ide-ide ilmiah dan catatan pengembangan kognitif yang disediakan oleh jaringan komunikasi, penelitian dan pengembangan yang dilakukan oleh organisasi, merupakan proses interaksi antar sumber daya manusia dengan berbagai keterampilan yang mereka miliki memungkinkan terjadinya proses pertukaran dan kombinasi pengetahuan, dari pengetahuan yang dimiliki secara individual melebur menjadi pengetahuan kolektif. Pengetahuan yang dimiliki ini merupakan modal organisasi untuk mengembangkan dan mempelajari penemuan-penemuan baru sebagai dasar untuk menciptakan teknologi yang unggul sebagai salah satu bentuk keunggulan organisasi. Pengetahuan yang dimiliki organisasi menjadi pengetahuan yang sulit ditiru oleh organisasi lain, karena kemampuan organisasi untuk menyimpan dan memelihara pengetahuan tersebut dalam suatu database pengetahuan yang terus diperbaharui dan ditingkatkan daya gunanya melalui proses pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik, dan hal ini bias dilihat pada Tabel 4.3.9.

**Tabel 4.3.9.**  
**Kesimpulan Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<b>Hasil Uji</b>
Hipotesis 1: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi intelektual individu (IC) terhadap modal intelektual organisasi (INT).	Terbukti
Hipotesis 2: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen pada organisasi (COM) terhadap modal intelektual organisasi (INT).	Terbukti
Hipotesis 3: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Modal Sosial Organisasi (SC) terhadap modal intelektual organisasi (INT).	Terbukti
Hipotesis 4: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Modal Sosial Organisasi (SC) terhadap Keunggulan Organisasi (ADV).	Terbukti
Hipotesis 5: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Modal Intelektual Organisasi (INT) terhadap Keunggulan Organisasi (ADV).	Terbukti

Sumber : Hasil analisis empiris, 2002

Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas terbuktinya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam BAB V.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. Simpulan Hipotesis**

Secara keseluruhan penelitian ini disusun sebagai usaha untuk melakukan pengujian terhadap pengaruh kompetensi intelektual individu, komitmen Organisasi, modal sosial organisasi, dan modal intelektual organisasi terhadap keunggulan organisasi. Hasil penelitian ini memperkuat konsep yang menyatakan bahwa kompetensi intelektual individu, komitmen organisasi dan modal sosial organisasi mempengaruhi secara signifikan modal intelektual organisasi. Penelitian ini juga membuktikan dukungan yang signifikan yang memperkuat konsep yang menyatakan bahwa modal sosial organisasi dan modal intelektual organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan organisasi.

Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan beberapa pernyataan yang telah didukung oleh bukti empirik dalam penelitian ini, yaitu :

- Kompetensi Intelektual Individu memiliki andil yang besar dalam meningkatkan Modal Intelektual Organisasi pada organisasi perusahaan yang meletakkan pengetahuan sebagai dasar keunggulan organisasi (organisasi belajar). Sebaliknya jika Kompetensi Intelektual Individu diterapkan pada organisasi yang enggan untuk memperkaya pengetahuan organisasi maka

kompetensi yang dimiliki oleh individu kurang efektif untuk meningkatkan Modal Intelektual Organisasi.

- Komitmen organisasi memiliki andil yang besar dalam meningkatkan Modal Intelektual Organisasi pada organisasi perusahaan yang memiliki komitmen untuk mengembangkan dan memperkaya intelektualitas organisasi, sebagai bagian dari pembentukan keunggulan organisasi (organisasi belajar). Sebaliknya jika komitmen para pelaku organisasi (individu maupun kelompok, bawahan-pimpinan) rendah maka pemerayaan modal intelektual organisasi sangat sulit untuk dijalankan. Hal ini tentu saja menghambat perkembangan intelektualitas organisasi dan pada akhirnya mengurangi kemampuan organisasi dalam menciptakan keunggulan organisasi.
- Modal sosial organisasi memiliki andil yang besar dalam proses transformasi organisasi belajar untuk meningkatkan Modal Intelektual Organisasi. Adanya *sharing* pengetahuan antara individu atau kelompok dalam organisasi mempercepat terjadinya transformasi pengetahuan yang menciptakan modal intelektual dalam organisasi. *Sebaliknya* jika *sharing* pengetahuan lambat dalam organisasi maka kekayaan pengetahuan yang dimiliki individu/kelompok dalam organisasi kurang efektif untuk meningkatkan Modal Intelektual Organisasi.
- Modal sosial organisasi memiliki andil yang besar dalam meningkatkan keunggulan organisasi. Hal ini bisa terjadi karena secara struktural, relasional

dan kognitif, memampukan organisasi untuk memprediksikan perubahan yang terjadi di luar organisasi. Organisasi juga mampu secara cepat belajar pengetahuan-pengetahuan baru untuk meningkatkan kemampuan individu, maupun kelompok dalam organisasi untuk meningkatkan keunggulan organisasi. Sebaliknya jika kemampuan merespon perubahan dan keengganan belajar sebagai bagian dari budaya perusahaan rendah maka modal sosial yang dimiliki organisasi hanya akan memberikan kontribusi yang kurang berarti bagi peningkatan keunggulan organisasi.

- Modal intelektual organisasi memiliki andil yang besar dalam pembentukan keunggulan organisasi. Hal ini terjadi karena organisasi memiliki kemampuan untuk belajar, menciptakan, mengadopsi, dan mentransfer pengetahuan dalam pembentukan keunggulan organisasi melalui penciptaan teknologi baru yang unik, dan sulit ditiru. Di sisi lain organisasi juga terus melakukan pengembangan dan riset pengetahuan dalam bentuk database pengetahuan sebagai antisipasi atas perubahan dalam lingkungan teknologi, ekonomi, maupun sosial, sehingga organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan sebagai organisasi pembelajar dan organisasi berubah. Dengan demikian, organisasi mampu memelihara dan menambah keunggulan yang menyulitkan organisasi lain untuk menyamai keunggulan organisasi.

Berdasarkan hipotesis-hipotesis yang telah dikembangkan dalam penelitian ini, maka masalah penelitian yang diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian *Structural*

*Equation Modeling (SEM)*, dengan demikian telah dikonsepsikan melalui penelitian ini bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi Modal intelektual organisasi terdiri dari 3 konstruk yang diajukan dan didukung secara empiris, dan faktor-faktor yang mempengaruhi Keunggulan Organisasi terdiri dari konstruk-konstruk yang diajukan dan didukung secara empiris yaitu :

1. Kompetensi Intelektual Individu mempunyai hubungan positif terhadap Modal Intelektual Organisasi.
2. Komitmen Organisasi mempunyai hubungan positif terhadap Modal Intelektual Organisasi.
3. Modal Sosial Organisasi mempunyai hubungan positif terhadap Modal Intelektual Organisasi.
4. Modal Sosial Organisasi mempunyai hubungan positif terhadap Keunggulan Organisasi.
5. Modal Intelektual Organisasi mempunyai hubungan positif terhadap Keunggulan Organisasi.

## **5.2. Implikasi Teoritis**

Penelitian ini merupakan pembuktian teori dari teori-teori sebelumnya yang diterapkan ke dalam praktek organisasi. Sehingga implikasi utama penelitian ini secara teoritis adalah adanya dukungan empiris bagaimana kompetensi individu, komitmen organisasi, dan modal sosial organisasi

berpengaruh pada hubungan modal intelektual organisasi dan keunggulan organisasi. Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini menunjukkan, bahwa dalam model yang diteliti menunjukkan adanya variabel lain yang harus dipertimbangkan dalam hubungan antara modal sosial dan modal intelektual dengan keunggulan organisasi. Temuan ini mendukung hasil penelitian Nahapiet & Ghoshal (1998); Leana (1999), dan sesuai dengan kesimpulan yang dikemukakan antara lain oleh Collis dan Montgomery (1995), Day & Wesley (1988), Bharadwaj (1993), Ulrich (1998) dan Gauthi (1998). Implikasi teoritis yang dapat dipaparkan dari hasil simpulan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Secara teoritis hasil pengujian terhadap hipotesis 1 membenarkan dan memperkuat temuan yang dilakukan oleh Ulrich (1998), Gauthi (1998), Hartanto (1998) dan Hidajat (1999) yang menyatakan Kompetensi Intelektual Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Modal Intelektual Organisasi. Sehingga apabila temuan penelitian ini digunakan sebagai justifikasi teori yang diterapkan pada industri yang sejenis akan mampu memberikan hasil yang positif dan signifikan.
- b. Secara teoritis hasil pengujian terhadap hipotesis 2 membenarkan dan memperkuat temuan yang dilakukan oleh Ulrich (1998), Gauthi (1998), Hartanto (1998) dan Hidajat (1999) yang menyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Modal Intelektual

Organisasi. Sehingga apabila temuan penelitian ini digunakan sebagai justifikasi teori yang diterapkan pada industri yang sejenis akan mampu memberikan hasil yang positif dan signifikan. Sebagai pendukung teori sebelumnya, komitmen organisasi yang diwujudkan sebagai komitmen pada pekerjaan, komitmen pada kelompok kerja, dan komitmen pada perusahaan merupakan kontributor penting dalam pembentukan modal intelektual organisasi. Karena tanpa dukungan komitmen individu, kelompok dan organisasi (diwujudkan dalam komitmen manajemen) maka tujuan perusahaan untuk mengembangkan dan memperkaya pengetahuan akan sulit dicapai.

- c. Secara teoritis hasil pengujian terhadap hipotesis 3 membenarkan dan memperkuat temuan yang dilakukan oleh Nahapiet & Ghoshal (1998), Hartanto (1998), Leana (1999), dan Hidajat (1999) yang menyatakan Modal Sosial Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Modal Intelektual Organisasi. Sehingga apabila temuan penelitian ini digunakan sebagai justifikasi teori yang diterapkan pada industri yang sejenis akan mampu memberikan hasil yang positif dan signifikan.
- d. Secara teoritis hasil pengujian terhadap hipotesis 4 membenarkan dan memperkuat temuan yang dilakukan oleh Nahapiet & Ghoshal (1998), Gautchi (1998), Hartanto (1998) dan Hidajat (1999) yang menyatakan Kompetensi Intelektual Individu berpengaruh positif dan signifikan

terhadap Modal Intelektual Organisasi. Sehingga apabila temuan penelitian ini digunakan sebagai justifikasi teori yang diterapkan pada industri yang sejenis akan mampu memberikan hasil yang positif dan signifikan.

- e. Secara teoritis hasil pengujian terhadap hipotesis 5 membenarkan dan memperkuat temuan yang dilakukan oleh Day & Wensley (1988) dan Nahapiet & Goshal (1998), yang menyatakan modal intelektual organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Organisasi. Sehingga apabila temuan penelitian ini digunakan sebagai justifikasi teori yang diterapkan pada industri yang sejenis akan mampu memberikan hasil yang positif dan signifikan.

Secara keseluruhan hasil penelitian ini, dengan merujuk pada penelitian terdahulu: Ulrich (1998), Nahapiet & Goshal (1998), Leana (1999), Hartanto (1998) dan Hidajat (1999) menunjukkan bahwa sebagian besar hipotesis yang telah dikembangkan di dalam penelitian mampu memberikan sumbangan terhadap ilmu pengetahuan, khususnya berkaitan dengan Kompetensi Intelektual Individu, Komitmen Organisasi, Modal sosial organisasi, Modal Intelektual Organisasi, dan Keunggulan Bersaing. Bukti-bukti dalam penelitian ini juga mendukung model yang telah dikembangkan. Jadi perhatian khusus pada kompetensi individu, komitmen organisasi, dan modal sosial organisasi sangat penting sebagai pertimbangan dalam pengembangan strategi organisasi

untuk meningkatkan modal intelektual organisasi dalam rangka penciptaan keunggulan organisasi.

### **5.3. Implikasi Kebijakan Manajemen**

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari kompetensi intelektual individu, komitmen organisasi, dan modal sosial organisasi terhadap modal intelektual organisasi. Juga penelitian ini sudah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari modal sosial organisasi dan modal intelektual organisasi terhadap keunggulan organisasi. Dengan demikian hasil penelitian telah menunjukkan melalui model yang diuji tersebut bahwa kompetensi individu, komitmen organisasi, dan modal sosial organisasi merupakan prediktor penting perilaku manajer dalam meningkatkan Modal Intelektual Organisasi dalam penciptaan keunggulan organisasi.

Implikasi dari temuan ini menganjurkan untuk memberikan perhatian dan perbaikan pada variabel yang berpengaruh tersebut. Beberapa kebijakan yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

- a. Peningkatan kompetensi intelektual individu melalui proses pembelajaran dalam organisasi berkaitan dengan:
  - Peningkatan kompetensi berprestasi dapat dilakukan melalui proses pemerdayaan pekerjaan (*job enrichment*) dan perluasan pekerjaan (*job enlargement*). Tujuan dari proses pemerdayaan pekerjaan ini adalah untuk menambah wawasan kerja dan memberikan tantangan

baru bagi karyawan, sehingga menimbulkan keinginan dari diri karyawan untuk memberikan prestasi yang terbaik dari pekerjaannya. Selain itu pemerdayaan pekerjaan juga menuntut karyawan untuk mempelajari pengetahuan baru yang diperoleh melalui proses pembelajaran pekerjaan. Sedangkan perluasan pekerjaan mencakup kegiatan penambahan beban kerja dan tanggung jawab karyawan dengan pekerjaan atau tugas-tugas yang dikembangkan. Memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan secara kontinu dengan materi yang disediakan oleh internal perusahaan maupun konsultan yang memberikan ide-ide baru bagi pengembangan organisasi.

- Kompetensi kepastian kerja menyangkut pembagian pekerjaan dalam deskripsi tugas yang jelas; pembuatan rencana kerja secara individu maupun tim dan target yang ingin dicapai sebagai terjemahan dari strategi dan taktik yang akan dijalankan untuk menyelesaikan pekerjaan; membangun keterlibatan dan dukungan kelompok dalam pemecahan masalah suatu pekerjaan.
- Kompetensi inisiatif menyangkut keterlibatan aktif karyawan dalam mengeluarkan ide-ide yang inovatif untuk mengefisienkan penyelesaian suatu pekerjaan. Inisiatif ini dibangun melalui diskusi antar kelompok kerja yang bisa dilakukan dalam *coffee morning*, *team building* atau ditampung melalui kotak INOVASI yang disediakan

oleh manajemen untuk mendorong hasrat karyawan memikirkan perbaikan-perbaikan atas pekerjaan mereka. Penjaringan ide-ide kreatif dan inovatif karyawan melalui buletin perusahaan yang mendorong karyawan untuk melakukan riset dan penelitian dalam rangka peningkatan transfer pengetahuan dalam perusahaan. Melalui media komunikasi dan informasi ini pula perusahaan memberikan ruang bagi karyawan untuk berinteraksi, menciptakan relasi, dan berbagi.

- Kompetensi penguasaan informasi dikembangkan melalui pembangunan dan pelatihan sistem informasi manajemen yang disesuaikan dengan desain pekerjaan di masing-masing unit kerja; pembangunan sistem jaringan informasi dengan akses khusus maupun umum; membangun jaringan internet dan menerbitkan situs khusus tentang perusahaan yang bisa menjadi sumber informasi bagi pihak lain sebagai dasar pembangunan *e-business*.
- Kompetensi keahlian praktikal dapat ditingkatkan melalui program praktek kerja bagi calon-calon karyawan dan program pendidikan keahlian teknis bagi karyawan yang akan diberikan tanggung jawab untuk menjalankan teknis pekerjaan tertentu.

b. Peningkatan komitmen organisasi dapat dilakukan melalui pendekatan pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi secara keseluruhan, yaitu sebagai berikut:

- Komitmen pada pekerjaan. Manajemen dapat meningkatkan komitmen pada pekerjaan dengan mengadakan aktivitas-aktivitas yang mendorong timbulnya rasa disiplin dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya. Kegiatan ini bisa dimulai dengan penerapan program 5R (Resik, Rapi, Rajin, Rawat, Ringkas). Pembuatan prosedur kerja yang mudah dipahami dan mudah untuk dijalankan.
- Komitmen pada kelompok bisa dibangun melalui program *team building* dan aktivitas dinamika kelompok yang diisi dengan materi manajemen konflik.
- Komitmen pada organisasi dilakukan dengan penegasan pimpinan puncak organisasi terhadap visi dan misi perusahaan. Sehingga arahan dari atasan tidak melenceng dari tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Bagi karyawan visi dan misi tadi perlu diterjemahkan dengan jelas, sehingga karyawan pada tingkat terendah juga memahami dan mau mendukung program-program dan kebijakan organisasi. Sebagai aktivitas dari kegiatan peningkatan komitmen organisasi ini bisa dilakukan acara peringatan Ulang Tahun

Perusahaan dengan berbagai aktivitas kegiatan yang melibatkan partisipasi karyawan dan keluarganya. Di samping itu perlu juga diberikan penghargaan kepada karyawan-karyawan yang berprestasi.

c. Peningkatan modal sosial organisasi bisa dilakukan melalui perbaikan pada ke tiga dimensi modal sosial, yaitu:

- Dimensi Struktural. Peningkatan pada dimensi ini dilakukan melalui perbaikan hubungan antar karyawan, misalnya dengan pemberdayaan serikat pekerja. Penerapan kompetisi antar kelompok kerja, melalui penilaian prestasi tim yang dilakukan secara rutin dan adanya penghargaan pada *teamwork* yang diukur melalui pencapaian target kelompok, tingkat minimal kecelakaan kerja (*zero accident*), dan kegiatan kompetisi gugus kendali mutu.
- Dimensi Relasional dikembangkan melalui penciptaan iklim kerja yang kondusif, yaitu dengan menghapuskan faktor-faktor yang dapat menimbulkan kecemburuan antar karyawan. Hal ini bisa dimulai dengan melakukan pemberian *job description* yang jelas, rotasi jabatan/ rotasi kerja, mutasi dan promosi yang transparan. Sebagai bentuk solidaritas karyawan perusahaan perlu memperjelas identitas antar unit melalui *uniform*, dan atribut-atribut penunjang lainnya.
- Dimensi Kognitif perlu dijalankan dengan membangun dokumen tentang prosedur kerja, instruksi kerja, dan penggunaan komunikasi

internal yang ditetapkan, seperti penggunaan papan informasi, rapat-rapat kerja, dan pemanfaatan fasilitas e-mail untuk komunikasi antar unit/ departemen. Selain itu perusahaan perlu menekankan pada pendokumentasian proses kegiatan melalui pengarsipan yang terkendali.

Sehingga diharapkan dengan adanya perbaikan pada sisi kompetensi intelektual individu, komitmen organisasi, dan modal sosial organisasi membawa organisasi ke arah peningkatan modal intelektual dan kesinambungan keunggulan bersaing organisasi.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain bahwa di dalam penelitian ini tidak diteliti kemungkinan pengaruh nonrespon bias terhadap hasil penelitian ini. Jawaban nonresponden kemungkinan berbeda dengan jawaban responden dalam penelitian ini. Kesulitan peneliti untuk melakukan uji respon bias, karena identitas individu responden yang tidak mengirimkan jawabannya tidak diketahui oleh peneliti.

Pemilihan sampel yang tidak acak, kemungkinan juga dapat mengurangi kemampuan generalisasi temuan yang dihasilkan oleh penelitian ini. Responden penelitian terbatas pada supervisor sampai manajer di PT. Polysindo Eka Perkasa dan PT Multi Karsa Investama (Texmaco Group).

Penelitian ini kemungkinan akan menunjukkan hasil yang berbeda jika diterapkan pada para manajer di perusahaan jasa dan perdagangan atau berdasarkan pada

tipe kepemilikan: perusahaan asing atau perusahaan domestik. Latar belakang pendidikan dan pengalaman responden dapat menyebabkan perbedaan persepsi responden dalam memahami konteks pertanyaan dalam instrumen. Data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen yang didasarkan pada persepsi jawaban responden akan dapat menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya.

Penelitian ini hanya menerapkan metode survei melalui kuesioner; peneliti tidak terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis.

#### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang lebih luas, yaitu tidak hanya pada satu perusahaan manufaktur, melainkan dapat diperluas pada industri manufaktur maupun jasa, seperti industri tekstil, industri perbankan, retail dan lain-lain. Selain itu tipe kepemilikan perusahaan menjadi pertimbangan dalam penelitian dengan membandingkan perusahaan berdasarkan kepemilikannya, yaitu kepemilikan asing, pemerintah (sektor publik) atau murni swasta domestik. Penjaringan responden bisa ditetapkan pada satu aras/ level yang sama, sehingga diharapkan adanya kesetaraan pengetahuan responden terhadap topik yang diteliti. Pemakaian indikator atau *observed variable* hendaknya lebih banyak dan sebaiknya disesuaikan dengan kondisi obyek penelitian yang bersangkutan. Selain itu

penggunaan jenis kuesioner terbuka sebaiknya ditambahkan untuk memberikan umpan balik bagi modal intelektual organisasi. Variabel lain yang diduga berpengaruh di dalam pencapaian keunggulan organisasi dapat dijadikan alternatif penelitian dimasa datang.

## DAFTAR REFERENSI

- Barney, J., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, 17: 99-120
- Benyamin Robert I. & Levinson Eliot, 1993, "A Framework for Managing IT-Enabled Change", **Sloan Management Review**. Spring, pp.240-265
- Bourdieu, P., 1986, **The Form of Capital**, in J.G. Richardson (Ed.), **Handbook of Theory and Research for Sociology of Education**, pp. 241-258, Greenwood: New York
- Burt, R.S., 1992, **Structural Roles: The Social Structure of Competition**, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Coleman, J.S., 1988, "Social Capital in the Creation of Human Capital", **American Journal of Sociology**, 94: S95-S120
- Collis, David.J & Montgomery, Cynthia A., 1995, "Competing on Resources: How Do You Create and Sustain a Profitable Strategy?", **Harvard Business Review**, July-August, pp.118-128
- Crossan Mary M., Lane Henry W., and White Roderick E., 1999, "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution", **Harvard Business Review**, Vol. 88, No. 2, pp. 15-30
- D'Aveni, R.A., & Kesner, I., 1993, "Top Managerial Prestige, Power, and Tender Offer Response: A Study of Elite Social Networks and Target Firm Cooperation During Takeovers", **Organization Science**, 4: 123-151
- Davenport, Thomas H., Prusak Laurence, 1998, **Working Knowledge**, Harvard Business School Press, ISBN: 0875846556
- Day, George S. & Robin Wensley, 1988, "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", **Journal Of Marketing**, Vol. 52, 1-20
- De Geus Arie, 1988, "Planning as Learning", **Harvard Business Review**, March - April, Vol. 88, No. 2, pp.201-216
- De Geus Arie, 1997, "The Living Company", **Harvard Business School Press**, available on [www.hbr.com](http://www.hbr.com)

- Ditsa George E.M., Macgregor R.C., 1997, "Our Mousetrap's Fine: So Why Aren't People Beating a Path to our Door?" **Information Resources Management Journal**, Summer, pp.13-35
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V., 1990, "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", **Journal of Applied Psychology**, 75, 51-59.
- Fort, T. L., 1996, "Business as a Mediating Institution", **Business Ethics Quarterly**, 6: 149-164, also available on [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)
- Gauchi, Ted., 1998, "Develop your Intellectual Capital", **Design News**, July, p.1-3, also available on [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)
- Good, Linda K., Thomas J. Page, Jr., and Clifford E. Young, 1996, "Assessing Hierarchical Differences in Job-Related Attitudes and Turnover Among Retail Managers," **JAMS**, 24 (2), 148-156.
- Granovetter, M.S., 1992, "Problems of Explanation in Economic Sociology", In N. Nohria & R. Eccles (Eds.), **Networks and Organizations: Structure, Form and Action**: 25 – 56, Harvard Business School Press: Boston
- Hartanto F. M., 1998, **Modal Maya: Pengungkit Keunggulan Perusahaan di dalam Era Informasi**, Working Paper, Studio Manajemen Teknik Industri, ITB-Bandung
- Hidajat Jann, 1999, "Kerangka Riset Model Transformasional Manajemen Pembelajaran dan Perubahan", **Jurnal Teknik dan Manajemen Industri**, Vol. 17, Nomor 1
- Hutchison, S., & Garstka, M. L., 1996, "Sources of Perceived Organizational Support: Goal Setting and Feedback", **Journal of Applied Social Psychology**, 26, 1351-1366.
- Kim Daniel K. (1993), "The Link Between Individual and Organizational Learning", **Sloan Management Review**, Fall, 13: 242-258
- Kogut, B., & Zander, U., 1996, "What Do Firms Do? Coordination, Identity, and Learning", **Organization Science**, 7: 502-518
- Kudo, Yutaka., Furuhashi Yukari, Watanabe Tadashi & Ohno Osamu, 1999, "A Review Report Oriented Knowledge Management System," **System Development Laboratory**, Hitachi Ltd

- Leana Carrie R. & van Buren III Harry J., (1999), "Organizational Social Capital and Employment Practice", **Academy of Management Review**, Vol. 24, No. 3, 538-555. available on [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F., 1995, "An Integrative Model of Organizational Trust", **Academy of Management Review**, 20: 709-734
- Michaels, Ronald E., William L. Cron, Alan J. Dubinsky, and Eric A. Joachimsthaler, 1988, "Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers," **Journal of Marketing Research**, 25 (November), 376-383
- Monteverde, K ., 1995, **Applying Resource-Based Strategic Analysis: Making the Model More Accessible to Practitioners**, Working Paper No. 95:1, Department of Management and Information System, St. Joseph's University, Philadelphia
- Mowday, Richard T., Richard M. Steers, and Lyman W. Porter, 1979, "The Measurement of Organizational Commitment," **Journal of Vocational Behavior**, 14 (April), 224-247.
- Nahapiet, J., & Goshal, S., 1998, "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 2, 242-266
- Nonaka, I., and Takeuchi, H., 1995, **The Knowledge Creating Company: How Japanese Company Create the Dynamic of Innovation?**, Oxford University Press.
- Quinn, J.B., Anderson, P., & Finkelstein, S., 1996, "Leveraging Intellect", **Academy of Management Executive**, 10: 7-27
- Reed, R., & DeFillipi, R.J., 1990, "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage," **Academy of Management Review**, 15: 88-102
- Ring, P., 1996, "Fragile and Resilient Trust and Their Roles in Economic Exchange", **Business & Society**, 35: 148-175.
- Rousseau, D., 1995, **Psychological Contracts in Organizations**, Thousand Oaks, CA: Sage
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C, 1998, "Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust", **Academy of Management Review**, 23: 393-404

- Senge M. Peter, 1990, **The Fift Discipline**, Doubleday & Currency, NY.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C., 1996, "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity", **Journal of Applied Psychology**, 81, 219-227.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E., 1991, "A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, 76, 637-743, also available on [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)
- Shore, L. M., & Wayne, S. J., 1993, "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, 78, 774-780.
- Sundar G. Bharadwaj, P. *et al.*, 1993, "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", **Journal Of Marketing**, Vol.57, p.83-99
- Tyler, T., & DeGoey, P., 1996, "Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions", In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), **Trust in organizations: Foundations of Theory and Research**: 331-356, Thousand Oaks, CA: Sage
- Ulrich Dave, 1998, "*Intellectual Capital = Competence x Commitment*", **Sloan Management Review**, Winter, pp. 15-26, so available on [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)
- Ulrich Dave, Von Glinow Mary Ann & Jick Todd, 1994, "High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability", **Organizational Dynamics**, Vol. 25, No. 12, pp.23 - 36
- Wayne, S. J., Shore, M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Whitener, Ellen M., 2001, "Do 'High Commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling," **Journal of Management**, Sept-Oct, pp. 1-19, also available on [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)