



PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, *INTELLECTUAL CAPITAL*, DAN KERAGAMAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA KANTOR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MAPPI

Adnan Budiman¹

¹Mahasiswa Program Magister Manajemen Universitas Terbuka, adnanbudiman80@gmail.com

Korespondensi Penulis: Adnan Budiman

Abstrak: Jurnal ini bertujuan untuk membahas mengenai pengaruh budaya organisasi (X1), *intellectual capital* (X2) dan keragaman (X3) terhadap kinerja organisasi (Y) pada Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Mappi. Jurnal ini bertujuan untuk melihat kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh kinerja-kinerja individu dalam organisasi. Jurnal ini membahas pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan tinjauan teoritis. Tujuan lain jurnal ini adalah untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu: (a) Apakah budaya organisasi berpengaruh kinerja organisasi, (b) Apakah *intellectual capital* berpengaruh terhadap kinerja organisasi, (c) Apakah keragaman berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Intellectual Capital, Keragaman & Kinerja Organisasi.

PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah organisasi publik, dapat dilihat dari kinerja organisasi tersebut, oleh karena itu kinerja organisasi publik sangat sangat dibutuhkan. Kinerja organisasi dapat diukur dari perilaku dari anggota-anggota organisasi. Hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang yang ada di dalamnya disebut sebagai kinerja organisasi.

Kinerja yang buruk dari anggota-anggota organisasi berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam organisasi publik atau instansi pemerintahan seperti Sekretariat Daerah kabupaten Mappi juga ditemukan masalah-masalah kinerja karyawan yang berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sifat dan pola kerja pegawai yang berbeda membuat masalah kinerja bisa muncul sewaktu-waktu. Organisasi sebaiknya memahami apa saja masalah kinerja yang ada dan biasa terjadi dalam organisasi tersebut. Dengan begitu, kinerja pegawai yang kurang tidak menyebar ke hal-hal lain.

Banyak masalah yang terjadi dalam organisasi yang menyebabkan menurunnya kinerja organisasi, antara lain:

Pertama, komunikasi yang kurang lancar berdampak pada kinerja pegawai. Komunikasi sendiri merupakan salah satu *soft skill* yang harus dikuasai oleh setiap karyawan. Ketidaklancaran komunikasi juga dapat membuat kinerja akan terhambat. Diperlukan suatu komunikasi yang lancar agar setiap kerja sama berjalan baik.

Kedua, konflik antara sesama karyawan atau dengan atasan. Pendapat antar manusia yang berbeda sering memicu konflik, begitu pula dalam suatu organisasi. Konflik antar pegawai dan atasan biasanya juga dipicu dengan kesalahpahaman akibat komunikasi yang tidak lancar. Jika dibiarkan, hal ini akan menghambat kinerja antara pegawai dan atasan. Selain itu, konflik yang dibiarkan juga menunjukkan bahwa organisasi tidak kredibel dan profesional dalam mengelola pegawainya.

Ketiga, menurunnya Produktivitas. Masalah yang selanjutnya umum terjadi dalam organisasi adalah terjadinya penurunan produktivitas. Ketika produktivitas menurun, organisasi tidak bisa menilai begitu saja bahwa pegawai tersebut malas. Bisa saja produktivitas menurun karena beban kerja yang tidak sesuai dengan seharusnya atau kepemimpinan yang buruk, dan lain sebagainya.

Keempat, Rendahnya Kedisiplinan. Pegawai yang tidak disiplin sering datang kerja terlambat. Bahkan ada pegawai yang sampai memalsukan data kehadirannya. Organisasi perlu mengantisipasi segala kekurangan dan rendahnya kedisiplinan pegawai dengan menyiapkan sistem kehadiran yang *realtime* sehingga organisasi melalui bidang kepegawaian bisa memantau kehadiran pegawai saat itu juga.

Kelima, tingkat kepuasan kerja rendah. Tingkat kepuasan kinerja adalah hal lain yang tidak kalah penting dalam suatu organisasi. Mengingat pegawai merupakan elemen penting bagi operasional, organisasi perlu memastikan bahwa pegawai selalu puas terhadap kinerjanya dalam organisasi.

Masalah-masalah diatas, sering terjadi pada organisasi publik atau instansi pemerintahan, tidak terkecuali kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mappi. Masalah-masalah inilah yang menyebabkan kinerja organisasi secara kelseluruhan teganggu.

Sekretariat Daerah atau yang sering disingkat *setda* adalah unsur pembantu pimpinan pemerintah daerah, yang dipimpin oleh sekretaris daerah disingkat *sekda*. Sekretaris daerah bertugas membantu kepala daerah dalam menyusun kebijakan dan mengoordinasikan dinas daerah

dan lembaga teknis daerah. Dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya, sekretaris daerah bertanggung jawab kepada kepala daerah.

Sekretariat Daerah Kabupaten Mappi merupakan unsur pembantu pimpinan Pemerintah Kabupaten Mappi yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati. Sekretariat Daerah Kabupaten Mappi bertugas membantu Bupati dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, *administrasi*, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh Perangkat Daerah Kabupaten Mappi.

Berdasarkan tugas-tugasnya, Sekretariat dituntut untuk memiliki kinerja yang baik, maka perlu didukung oleh sumber daya manusia yang memadai dalam bidang kerjanya. Hal inilah yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Mappi. Jurnal ini yang khusus membahas Budaya Organisasi (X1), *Intellectual Capital* (X2), Keragaman (X3) yang mempengaruhi Kinerja Organisasi (Y) Sekretariat Daerah Kabupaten Mappi.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas akan dirumuskan masalah yang akan dibahas pada artikel *literature review* agar lebih fokus pada kajian pustaka dan pembahasan, yaitu:

- a. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mappi.
- b. Apakah *Intellectual Capital* berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mappi.
- c. Apakah Keragaman berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mappi.

Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penulisan ini adalah untuk menjawab rumusan masalah, yaitu:

- a. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mappi.
- b. Untuk mengetahui pengaruh *Intellectual Capital* terhadap Kinerja Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mappi.
- c. Untuk mengetahui pengaruh Keragaman terhadap Kinerja Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Mappi.

KAJIAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Penggunaan istilah budaya organisasi mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu merupakan suatu bentuk organisasi, yaitu kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja tersendiri. Budaya

organisasi (*organizational culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol yang mengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain.

Menurut Luthans (2011), budaya organisasi merupakan pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personil baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak dengan benar berdasarkan pada standar organisasi dalam kesehariannya. Budaya organisasi berkaitan dengan pola tingkah laku yang berkembang di dalam suatu organisasi sebagai hasil dari pembelajaran ketika mengalami masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah terbukti cukup baik untuk disahkan dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara untuk menyadari, berpikir dan merasa (David, 2004). Budaya organisasi pada umumnya berkaitan dengan nilai, norma, sikap dan etos kerja yang menjadi panduan dari seluruh komponen yang ada di organisasi tersebut. Menurut Schein (2010:18) definisi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

“Organizational culture can be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problem of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”

Dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditentukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir, melihat, merasakan dan memecahkan masalah.

Budaya organisasi berkaitan pula dengan pokok-pokok penyelesaian masalah baik internal maupun eksternal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh orang-orang dalam suatu organisasi untuk kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap berbagai masalah yang sedang atau mungkin dihadapi di masa depan. (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018).

Jenis-jenis Budaya Organisasi

Kreitner dan Kinicki (2013) menyatakan bahwa pada dasarnya terdapat beberapa jenis budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

- a. Budaya konstruktif adalah budaya dimana para pegawai didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.
- b. Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa pegawai berinteraksi dengan pegawai lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja

sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghidupan

- c. Budaya agresif-defensif mendorong pegawainya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

Faktor-faktor Pembentuk Budaya Organisasi

Menurut Tika (2010:5), ada beberapa unsur yang mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi yaitu:

- 1) Asumsi dasar.
Asumsi dasar berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.
- 2) Keyakinan untuk dianut.
Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha.
- 3) Pemimpin atau kelompok pencipta pengembangan budaya organisasi.
Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau kelompok tertentu dalam organisasi tersebut.
- 4) Pedoman mengatasi masalah.
Dalam organisasi terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.
- 5) Berbagi nilai (*sharing of value*)
Dalam budaya organisasi perlu berbagai nilai terhadap apa yang paling penting diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.
- 6) Pewarisan (*learning process*)
Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.
- 7) Penyesuaian atau adaptasi.
Perlu adanya penyesuaian terhadap pelaksanaan peraturan atau norma yang berlaku dalam organisasi tersebut, serta penyesuaian antara organisasi dengan perubahan lingkungan.

Menurut Munandar (2001:264), budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- 1) Pengaruh umum dari luar yang luas
Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.

- 2) Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat
Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
- 3) Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi
Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil. Keberhasilan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi tumbuhnya budaya organisasi.

Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk pada suatu sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini dalam pengamatan yang lebih seksama merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi suatu organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2013:512) karakteristik budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
- 2) Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
- 3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
- 5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
- 6) Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- 7) Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya.

Indikator Budaya Organisasi

Terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk dapat mengukur karakteristik primer yang dapat menggambarkan hakikat budaya organisasi yang diterapkan oleh organisasi, menurut Robbins adalah sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko
- 2) Perhatian, sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan prestasi, analisis dan perhatian kepada rincian.

- 3) Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi orang, sejauh mana manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu
- 6) Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan bukannya santai-santai
- 7) Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

Intellectual Capital

Ross et al, 1997 dalam Ulum (2016:79) menjelaskan bahwa *intellectual capital* beirisi tentang keseluruhan proses dan menjadi aset yang tidak secara normal bisa nampak pada neraca serta segala *intangible asset* (trademark, *patent* dan *brands*) yang sudah menjadi perhatian metode akuntansi modern. Brooking, 1996 dalam Ulum (2016:79) menjelaskan bahwa *intellectual capital* sebagai gabungan dari aset tidak berwujud meliputi pasar, *intellectual property*, sumber daya manusia, dan infrastruktur yang digunakan dalam suatu perusahaan.

Secara umum *intellectual capital* merupakan wawasan yang bisa memberikan informasi tentang nilai tak berwujud di perusahaan, apabila dijalankan secara maksimal dalam perusahaan maka dapat memberikan hasil kinerja yang sangat baik sehingga dapat meningkatkan nilai pada perusahaan serta keunggulan untuk bersaing. Jadi selain aset fisik maupun finansial, terdapat aset utama dalam perusahaan yakni *intellectual capital* (Putri, 2016). Solikhah, 2010:14 dalam Aditya (2016) menyatakan bahwa, “*Intellectual capital* dianggap memenuhi kebutuhan dasar ekonomi kontemporer dari “sistem pengukuran” yang menunjukkan nilai sebenarnya dan kinerja suatu perusahaan, karena tujuan utama dalam ekonomi yang berbasis pengetahuan adalah untuk menciptakan nilai tambah (*value added*).

Apabila perusahaan dapat mengelola dan mengembangkan *intellectual capital* yang dimiliki dengan baik, maka akan terjadi peningkatan terhadap terhadap kinerja keuangan yang semakin baik, sehingga menghasilkan keuntungan kompetitif bagi perusahaan. Terdapat tiga elemen utama *intellectual capital* yang bisa berfungsi meningkatkan nilai tambah dalam perusahaan berupa keunggulan untuk bersaing dengan organisasi lainnya yaitu, pengetahuan yang ada hubungannya tentang karyawan (*human capital*), kemudian pengetahuan yang berhubungan dengan teknologi di dalam suatu perusahaan (*structural capital*), dan yang terakhir pengetahuan yang ada hubungannya dengan pelanggan (*customer capital* atau *relational capital*). (Ulum, 2016:83).

Intellectual capital (modal intelektual) adalah aset tidak berwujud berupa sumber daya informasi serta pengetahuan yang berfungsi untuk meningkatkan kemampuan bersaing serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut *International Federation of Accountan* (IFAC)

terdapat beberapa istilah yang hampir mirip dengan *intellectual capital*, antara lain *intellectual property*, *intelektual aset*, *knowledge asset* yang semuanya bermaksud sebagai saham atau modal yang berbasis pada pengetahuan yang dimiliki perusahaan (Widyaningrum, 2004).

Karakteristik Intellectual Capital

Menurut Sangkala, *intellectual capital* memiliki karakteristik sebagai berikut (Agustina, 2007):

- 1) *Non Rivalrous*, artinya sumber daya tersebut dapat digunakan secara berkelanjutan oleh berbagai macam pemakai, di dalam lokasi yang berbeda dan pada saat yang bersamaan.
- 2) *Increasing Return*, artinya mampu menghasilkan peningkatan keuntungan margin per incremental unit dari setiap investasi yang dilakukan.
- 3) *Not Additive*, artinya nilai yang tercipta bisa terus-menerus meningkat, tanpa mengurangi unsur pokok dari sumber daya tersebut, karena sumber daya ini adalah *codependent* dalam penciptaan nilai.

Sedangkan menurut Brooking, suatu aset dapat disebut sebagai *intellectual capital* jika memenuhi karakteristik sebagai berikut (Agustina, 2007):

- 1) Aset yang memberikan perusahaan kekuatan dalam pasar (*trademark*, kesetiaan pelanggan, bisnis yang terus berulang, dll).
- 2) Aset yang menyajikan property dari hasil pemikiran *intellectual property* seperti paten, merk dagang, hak cipta, dll.
- 3) Aset yang memberikan organisasi kekuatan internal, seperti budaya perusahaan, manajemen dan proses bisnis, kekuatan yang dihasilkan dari sistem teknologi informasi, dll.
- 4) Aset yang dihasilkan dari individu yang bekerja di perusahaan seperti pengetahuan mereka kompetensi, kemampuan *networking*, dll.

Pengukuran Intellectual Capital

Metode pengukuran *intellectual capital* dapat dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu pengukuran yang tidak menggunakan penilaian moneter pada *intellectual capital* dan pengukuran yang menggunakan penilaian moneter. Berikut ini adalah pengukuran *intellectual capital* yang berbasis non moneter :

- 1) *The Balanced Scorecard*, dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992). BSC menerjemahkan misi organisasi dan strategi kedalam sistem pengukuran kinerja yang komprehensif yang menyediakan kerangka untuk pengukuran strategi dan sistem manajemen. Dalam BSC tidak hanya menekankan pencapaian kinerja keuangan tetapi hubungan sebab akibat kinerja non keuangan dan kinerja keuangan. BSC digunakan sebagai pengukuran IC dengan memonitor kemajuan kapabilitas dan pertumbuhan pengakuisisan aset tidak berwujud (*van, berg*). Berikut 4 perspektif *Balance score Card*.

- a) Perspektif keuangan, Bagaimana perusahaan melihat pemegang saham, seperti bagaiman *cash flow* dan profitabilitas perusahaan.
 - b) Perspektif pelanggan, Bagaimana customer melihat perusahaan. Seperti harga dibandingkan dengan harga competitor dan rating produk.
 - c) Perspektif bisnis internal, Terkait bagaimana kita harus unggul dalam siklus produksi.
 - d) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Bagaimana kita meningkatkan dan menciptakan nilai sebagai contoh persentase penjualan dari produk baru.
- 2) *Brooking`s Technology Broker Method* (1996). Broking (1996) dalam mendesain *model intellectual capital* perusahaan yang terdiri dari : *Market asset*, human centered assets, *Intellectual property assets*, *Infrastructural assets*. Market assets terdiri dari merek, *customer*, jalur distribusi dan kolaborasi bisnis. Intellectual property assets termasuk diantaranya paten, hak cipta. Human centered assets diantaranya termasuk pendidikan, pengetahuan dan kompetensi. Asset infrastructure termasuk diantaranya proses manajemen, sistem informasi teknologi, kerja sama dan sistem keuangan. Brooking dalam vanberg melakukan survey untuk menganalisis indikator IC dengan menggunakan 20 pertanyaan yang meliputi human centered asset, infrastructure asset, intellectual property asset dan market asset
- 3) *The Skandia IC Report Method* oleh Edvinsson dan Malone (1997) adalah kumpulan dari suatu metode untuk mengukur Intangibles, yang dipelopori oleh Leif Edvinsson dari Skandia. Navigator tersebut terdiri dari atas suatu pandangan menyeluruh dari pencapaian hasil dan prestasi. Susunan dari Skandia Navigator adalah sangat simple tetapi canggih. Lima fokus area atau perspektif tersebut, mencakup area kepentingan yang berbeda-beda. Setiap area menggambarkan proses dari penciptaan nilai. Skandia Navigator memfasilitasi pengertian yang menyeluruh dari organisasi dan nilai tersebut dibuat meliputi 5 fokus area:
- a) *Financial focus*, dari Skandia Navigator menggambarkan tentang outcome keuangan dari aktifitas kita. Beberapa tampak terlihat sebagai penerimaan. Disini suatu tempat dimana kita telah menentukan tujuan jangka panjang dan juga suatu bagian yang dengan kondisi lebih luas untuk cara pandang yang lain. Hal ini mungkin menghasilkan keuntungan dan perkembangan yang diharapkan para pemilik modal dari kita.
 - b) *Customer focus*, memberikan suatu tanda mengenai sebgas apa suatu organisasi memenuhi kebutuhan yang diharapkan dari customer melalui produk dan jasa. Sebagai contoh , berapa banyak penurunan dari penjualan untuk pelanggan baru ? Kapan waktunya hal tersebut dibandingkan dengan pelanggan yang telah ada ? atau seberapa loyal pelanggan kita ? hal itu menunjukkan suatu gambaran dari luar hingga kedalam perusahaan . Sehingga sangat penting bagi kita untuk mengetahui kebutuhan para pelanggan.
 - c) *Process focus*, dari Skandia Navigator didapat gambaran mengenai proses aktual dalam menciptakan barang dan pelayanan yang menjadi keinginan para pelanggan.

Sebagaimana pertanyaan tertutup seperti bagaimana kita menangani bagian customer support ? Bagian *focus area* juga memiliki hubungan dengan proses internal. Apakah kita bekerja dengan cara yang efektif ? Apakah kita bekerja dengan perilaku yang tepat ? Menghubungkan hal itu dapat menjadikan penting dari structural capital.

- d) *Renewal dan development focus* berguna untuk menenangkan situasi dalam peremajaan suatu organisasi dan menjadi bagian dari ketahanan. Apakah langkah-langkah dan tindakan-tindakan yang harus kita ambil pada saat ini untuk memastikan keuntungan serta pertumbuhan jangka panjang ? Apakah yang dibutuhkan yang menjadikan suatu perusahaan dapat mencapai dan mengembangkan pengetahuan yang dibutuhkan untuk memenuhi rasa puas dari kebutuhan para pelanggan ?
- e) *Human focus* dari Skandia Navigator adalah jantung dari suatu organisasi dan hal itu sangat penting didalam menciptakan nilai-nilai suatu organisasi. Proses dalam penciptaan pengetahuan digambarkan dalam suatu tempat tertentu. Hal ini juga penting bagi karyawan merasa gembira dengan lingkungan kerjanya, dengan karyawan yang merasa puas akan mendorong mereka untuk memuaskan para pelanggan, menciptakan perbaikan bagi perusahaan untuk hasil penjualan.

Komponen Intellectual Capital

International Federation of Accountan (IFAC) mengklasifikasikan intellectual capital dalam tiga kategori, yaitu: human capital, Structural Capital atau Organization Capital dan Relational Capital atau Customer Capital yang secara rinci dijelaskan sebagai berikut (Sawarjuwono dan Kadir, 2003):

1) *Human Capital*

Human capital merupakan *lifeblood* dalam *intellectual capital*. Disinilah sumber *innovation* dan *improvement*, tetapi merupakan komponen yang sulit untuk diukur. Human capital juga merupakan tempat bersumbernya pengetahuan yang sangat berguna, keterampilan dan kompensasi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Human capital mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut. *Human Capital* akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawannya. Memberikan beberapa karakteristik dasar yang dapat diukur dalam modal ini, yaitu *training programs, credential, experience, competence, recruitment, mentoring, learning programs, individual potential and personality*.

2) *Structural Capital* atau *Organization Capital*

Structural capital merupakan kemampuan organisasi atau perusahaan dalam memenuhi proses rutinitas perusahaan dan strukturnya yang mendukung usaha karyawan untuk menghasilkan kinerja intelektual yang optimal serta kinerja bisnis secara keseluruhan,

misalnya: sistem operasional perusahaan, proses manufaktur, budaya organisasi, filosofi manajemen dan semua bentuk intellectual property yang dimiliki perusahaan. Seorang individu dapat memiliki tingkat intelektualitas yang tinggi, tetapi jika organisasi memiliki sistem dan prosedur yang buruk maka intellectual capital tidak dapat mencapai kinerja secara optimal dan potensi yang tidak dimanfaatkan secara maksimal.

3) *Relational Capital atau Customer Capital*

Elemen ini merupakan komponen *intellectual capital* yang memberikan nilai secara nyata. *Rational capital* merupakan hubungan yang *harmonis/ association network* yang dimiliki oleh perusahaan dengan para mitranya, baik yang berasal dari para pemasok yang andal dan berkualitas, berasal dari hubungan perusahaan dengan pemerintah maupun dengan masyarakat sekitar. *Relation capital* dapat muncul dari berbagai bagian diluar lingkungan perusahaan yang dapat menambah nilai bagi perusahaan tersebut.

Keberagaman

Keragaman adalah suatu kondisi pada kehidupan masyarakat. perbedaan seperti itu ada pada suku bangsa, ras, agama, budaya, dan gender. keragaman yang ada di Indonesia adalah kekayaan dan keindahan bangsa.

Clarke and Branson dalam penelitian Indreswari (2013) pengembangan taksonomi banyak digunakan untuk pengembangan diversity, yaitu *task-oriented and relation-oriented*. *Task-oriented* mencerminkan atribut yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Sedangkan *relation oriented* meliputi umur, gender, dan etnis (Clarke, Thomas and Branson, Douglas, 2012: 346). Selain itu diversity juga dibedakan antara demographic attributes dan *cognitive (underlying)*, demographic attributes meliputi umur, gender, kewarganegaraan, ras, dan etnis. *Cognitive (underlying)* meliputi nilai setiap individu (Indreswari, 2013).

Keragaman dalam organisasi (*Diversity in Organization*) merupakan suatu hal yang sangat penting saat ini, Diversity in Organization adalah keragaman atau perbedaan didalam suatu organisasi. Dengan keragaman, organisasi dapat memperoleh berbagai pandangan, kemampuan, dan berbagai hal untuk mengatasi permasalahan organisasi atau perusahaan, dan dapat juga meningkatkan efektifitas perusahaan.

Keragaman Individu dalam Organisasi diartikan sebagai :

- a) Kumpulan dari beberapa persamaan maupun perbedaan latar belakang individu pada dimensi nilai, keyakinan, dan opini
- b) Suatu hal yang penting dalam proses pengambilan keputusan organisasi/perusahaan
- c) Suatu hal yang perlu dikelola dengan baik.

Beberapa aspek yang termasuk dalam keragaman organisasi adalah sebagai berikut :

- a) Usia
- b) Latar belakang personal

- c) Pendidikan
- d) Gaya hidup
- e) Pengalaman kerja, dsb.

Karakteristik Keberagaman dalam Organisasi.

Karakteristik biografis merupakan karakteristik pribadi yang terdiri dari:

- 1) Usia
Hubungan antara usia dan kinerja pekerjaan kemungkinan akan menjadi masalah yang lebih penting selama dekade mendatang.
- 2) Gender atau Jenis Kelamin
Tidak ada perbedaan yang mencolok antara pria dan wanita, kecuali jika dikaitkan dengan budaya setempat berkaitan dengan keabsenan, bahwa wanita lebih memiliki tingkat keabsenan yang tinggi dibandingkan dengan pria, hal ini berkaitan dengan tanggungjawab dan fungsi dari seorang wanita dirumah tangga.
- 3) Status Perkawinan
Tidak terdapat hubungan antara status perkawinan dengan produktivitas, namun hasil riset menunjukkan bahwa karyawan yang telah menikah mempunyai tingkat pengunduran diri yang rendah, tingkat keabsenan yang rendah dan lebih puas dengan pekerjaannya dibanding rekan sejawat yang belum menikah, hal ini dapat dikaitkan dengan status perkawinan yang menuntut suatu tanggungjawab lebih besar.

Tingkat Keragaman Dalam Organisasi

Terdapat dua tingkat keragaman dalam organisasi yaitu :

- 1) *Surface-level Diversity* (keragaman tingkat permukaan) yaitu perbedaan dalam karakteristik yang dapat secara mudah dipersepsikan, misalnya jenis kelamin, ras, suku, umur, atau disabilitas, yang tidak begitu merefleksikan bagaimana orang berpikir atau merasa, tapi dapat mengaktivasi *stereotype* tertentu.
- 2) *Deep-level Diversity* (keragaman tingkat dalam) yaitu perbedaan dalam nilai, kepribadian, dan keinginan kerja yang dapat menjadi semakin penting dalam penentuan kesamaan sebagaimana orang mengenal satu sama lain lebih baik.

Kinerja Organisasi

Konsep Kinerja Organisasi

Kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi (Gibson,2000:179). Hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang yang ada di dalamnya disebut sebagai kinerja organisasi. Kinerja organisasi sebagai sebuah konsep mengalami berbagai perkembangan pengukuran dan definisi. Pemahaman dan definisi tentang kinerja organisasi dalam literatur akademik dan beberapa penelitian manajemen sangat beragam, sehingga tetap menjadi isu dan terus mengalami perkembangan (Barney, 2001). Perkembangan terkait konsep meliputi efektifitas, efisiensi, ekonomi, kualitas, konsistensi perilaku, dan tindakan normatif (Ricardo & Wade, 2001).

Menurut Luthans (2006), kinerja merupakan kuantitas dan kualitas hasil kerja yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan dalam organisasi. Fahmi (2011) memberikan definisi kinerja sebagai hasil yang diperoleh organisasi selama satu periode tertentu. Oleh karena itu kinerja organisasi mencerminkan tingkat prestasi dan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya serta keberhasilan manajer atau pemimpin organisasi dalam mengelola organisasi.

Menurut Mulyadi (2007; 337) kinerja organisasi adalah keberhasilan personel, tim atau organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Kinerja (*performance*) menurut Daft (2010) adalah kemampuan untuk pencapaian tugas organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Sumber daya yang dimaksudkan meliputi sumber daya manusia, seluruh kekayaan, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi serta pengetahuan yang dikendalikan perusahaan. Kinerja didefinisikan sebagai gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan, program serta kebijakan dengan menggunakan sejumlah sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Sembiring 2012:81). Berdasarkan beberapa pendapat tersebut mengindikasikan bahwa untuk mencapai hasil kerja organisasi yang maksimal adalah dengan mengelola serta memanfaatkan sumber daya organisasi secara baik. Terdapat beberapa pemikiran untuk menggambarkan konsep kinerja organisasi yaitu:

- 1) Kinerja adalah perangkat keuangan dan non keuangan yang memberikan informasi terhadap tercapainya tujuan dan hasil.
- 2) Kinerja adalah dinamis, memerlukan pertimbangan dan interpretasi.
- 3) Kinerja diilustrasikan dengan penggunaan model kualitas yang menjelaskan bagaimana tindakan dapat berpengaruh terhadap hasil yang akan datang.
- 4) Kinerja dipahami secara berbeda tergantung pada orang yang terlibat dalam penilaian kinerja organisasi.
- 5) Konsep kerja memerlukan pengetahuan karakteristik elemen-elemen untuk masing-masing bidang pertanggungjawaban.
- 6) Untuk pelaporan tingkat kinerja organisasi memerlukan kemampuan mengkuantitatifkan hasil.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Menurut Chien (2004), terdapat lima faktor utama yang menentukan pencapaian kinerja organisasi yaitu :

- 1) Gaya kepemimpinan dan lingkungan organisasi,
- 2) Budaya organisasi,
- 3) Design pekerjaan,
- 4) Model motivasi, dan
- 5) kebijakan sumber daya manusia.

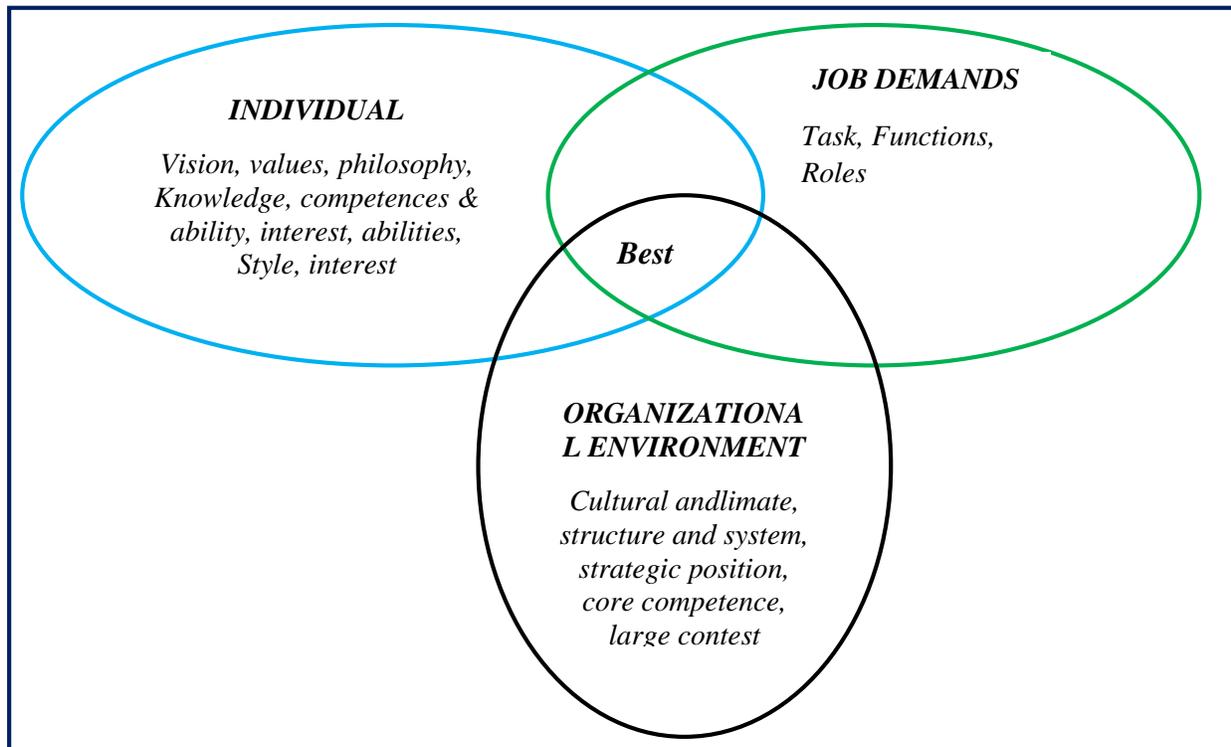
Menurut Soesilo dalam Hessel Nogi (2005 : 180), kinerja suatu organisasi dipengaruhi adanya faktor-faktor berikut :

- 1) Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi ;
- 2) Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi;
- 3) Sumber daya manusia, yang berhubungan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal;
- 4) System informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan data base untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.
- 5) Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi baik publik maupun swasta. Secara detail Ruky dalam Hessel Nogi (2005 : 180) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut:

- 1) Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut ;
- 2) Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi ;
- 3) Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan ;
- 4) Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan;
- 5) Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standard dan tujuan organisasi;
- 6) Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya.

Menurut Boyatzis (2008) yang terkenal dengan *Theory of action and Job Performace*, bahwa kinerja pada suatu organisasi dipengaruhi oleh tiga kelompok utama, dapat digambarkan sebagai berikut:



Indikator Kinerja Organisasi

Pada pertengahan dekade tahun 1990an penggunaan pengukuran kinerja hanya dari perspektif keuangan sangat jarang dipergunakan. Beberapa tahun terakhir, sistem pengukuran kinerja tradisional tersebut dikombinasikan dengan kinerja non keuangan untuk menunjukkan kinerja perusahaan secara keseluruhan yang diistilahkan *Balanced Score Card*. Kaplan & Norton (1992) mengembangkan tolok ukur keberhasilan kinerja organisasi yang lebih komprehensif (Fahmi, 2011; 209).

Balanced Score Card (BSC) menekankan empat pendekatan yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Anthony & Govindarajan (2005; 95), BSC merupakan pengukuran kinerja organisasi untuk meningkatkan komunikasi, penetapan tujuan organisasi, dan memberikan umpan balik pada strategi yang ditetapkan perusahaan.

Zeithaml, Parasuraman dan Berry dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005:175) menjelaskan tentang indikator yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi, yang terdiri atas beberapa faktor berikut :

- 1) *Tangibles* atau ketampakan fisik, artinya ketampakan fisik dari gedung, peralatan, pegawai, dan fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki oleh providers.
- 2) *Reliability* atau reabilitas adalah kemampuan untuk menyelenggarakan pelayanan yang dijanjikan secara akurat.

- 3) *Responsiveness* atau responsivitas adalah kerelaan untuk menolong customers dan menyelenggarakan pelayanan secara ikhlas.
- 4) *Assurance* atau kepastian adalah pengetahuan dan kesopanan para pekerja dan kemampuan mereka dalam memberikan kepercayaan kepada customers.
- 5) *Emphaty* adalah perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan oleh providers kepada customers.

DAFTAR RUJUKAN

- A.S, Munandar. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI.
- Abidin, Sawarjuwono dan Kadir (2003). “*Intellectual Capital Disclosure Commitment :Myth or Reality?*”,*Journal of Intellectual Capital*, Vol.13, No. 1, pp. 39-56.
- Aditya, et.al. (2016). *Gambaran Kepuasan Pelayanan Farmasi BPJS kepada Pasien Diabetes Melitus Tipe 2 Peserta BPJS di Rumah Sakit Al Ihsan Bandung Tahun 2016*. Jurnal. Universitas Islam Bandung. Bandung
- Agustina. 2007. “*Klausa Relatif dalam Bahasa Indonesia: Sebuah Fenomena Kontroversial*”. *Linguistik Indonesia*. Tahun ke-25. Nomor 2.1
- Agustina, Putri; Saputra Alanindra. (2016). “*Analisis Keterampilan Proses Sains (KPS) Dasar Mahasiswa Calon Guru Biologi Pada Mata Kuliah Anatomi Tumbuhan (Studi Kasus Mahasiswa Prodi Pendidikan Biologi FKIP UMS Tahun Ajaran 2015/2016)*”. Prosiding seminar nasional pendidikan sains (SNPS). Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Ambar, Widyaningrum. (2004). “*Modal Intelektual,*” dalam *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, Vol.1, pp. 16-25.
- Atik,dan ratminto. (2005). *Manajemen Pelayanan, disertai dengan pengembangan model konseptual, penerapan citizen’s charter dan standar pelayanan minimal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Anthony, R., Vijay Govindarajan. (2005). *Management Control System, Jilid I dan II, Terjemahan Kurniawan Tjakrawala dan Krista*. Jakarta: Salemba Empat.
- Barney, J. B. (2001). *Is The Resource Based View A Usefull Perspective For Strategic Management Research? Yes*. *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 1, 41-56.
- Boyatzis, Richard, E. (2008). *Competencies in The 21st Century*. *Journal of Management Development*. Vol. 27 No. 1, pp. 5-12.
- Brooking. (1996). *Intellectual Capital. Core Asset for The Third Millennium Enterprise*. *Thompson Bussines Press*, London, United Kingdom.
- Chien. M. (2004). *An Investigation of The Relationship of Organizational Structure, Employee’s Personality and Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal of American Academy of Business*. Cambridge. Hollywood.
- Clarke, Tomas and Branson, Douglas. (2012). *The SAGE Handbook of Corporate Governance*. *Cornwall: MPG Books Group Bodmin*.
- Daft. (2010). *Era Baru Manajemen. Jilid 1. Edisi ke Sembilan*. Jakarta : Salemba Empat.

- David, F.R. (2004). *"Manajemen Strategis: Konsep. Edisi ketujuh"*. PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Edvinsson, L. and M. Malone. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. HarperCollins, New York, NY
- Fahmi, Irham. (2011). Analisis Laporan Akuntansi. Bandung: ALFABETA
- Fred, Luthans. (2011). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta : PT. Andi.
- Fred Luthans, (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: PT. Andi.
- Gibson, James, L. (2000). *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses, Edisi ke-5. Cetakan ke-3*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hessel, Nogi. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana.
- Indreswari, Dyah Retno. (2013). *Pengaruh Board Diversity Dan Kompensasi Dewan Direksi terhadap Nilai Perusahaan (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar Di BEI Tahun 2010)*. Skripsi. Universitas Negeri Yogyakarta, Yogyakarta.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 1992. *The Balanced scorecard-Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review: 71-79.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi. Edisi 9. Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2001). *Balance Scorecard: alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Muis, Jufrizen, & Fahmi (2018). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah. Vol 1 No 1 (2018): Jesya Volume 1 Nomor 1 Januari 2018.
- Pabundu Tika.2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, cetakan ke-3*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Ricardo, R., & Wade, D. (2001). *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization through Measurement Driven Strategies Alignment*. Butterworth Heinemann.
- Ross et al. (2010). *Fundamental of Corporate Finance (9th Edition)*. New York : McGraw-Hill
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education
- Sembiring, Masana. 2012. *Budaya & Kinerja Organisasi : Perspektif Organisasi Pemerintah*. Bandung : Fokus Media.
- Schein, Edgar H., (2010), *"Organizational Culture and Leadership"*, Jossey Bass, San Francisco.
- Solikhah, Badingatus. (2010). *Pengaruh Intellectual Capital terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan, Pertumbuhan dan Nilai Pasar pada Perusahaan yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia*. Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ulum, Ihyaul. (2016). *Intellectual Capital: Model Pengukuran, Framework Pengungkapan, & Kinerja Organisasi*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.