

ELEMEN INTANGIBLE ORGANISASI DAN KINERJA ORGANISASI: KAJIAN EMPIRIS RESOURCE BASED VIEWS PADA ORGANISASI PEMERINTAHAN DAERAH

M. Irhas Effendi

Fakultas Ekonomi, Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Yogyakarta,

email: m_irhaseffendi@yahoo.com

Abstract

To realize good governance during the era of autonomy from local government, better performance by the local government is crucially required. In order to achieve better performance, a strategic plan is needed taking into account all available resources. Important resources which gain a little attention in practice and research on public sectors are intangible resources. This research is aimed to examine of the impact of five intangible organization resources elements, independently and interactions among them on organizational performance in public sectors. The data is collected from 82 samples of a local government institution authorities of echelons III in Yogyakarta. Multiple Regression and moderating multiple regression are used to test the hypotheses. The results indicate that all intangible organization elements (managerial capabilities, human capital, internal auditing, labor relations, and organizational culture) have a positive impact on organizational performance. The results examining the interaction among intangible organization elements have a positive impact on organization performance in different dimensions. The findings implicate that intangible organization elements are important to support public organization performance.

Keywords: intangible resource, sektor publik

Abstrak

Untuk mewujudkan pemerintahan yang baik dalam era otonomi dari pemerintah daerah, kinerja yang lebih baik oleh pemerintah daerah sangat diperlukan. Dalam rangka untuk mencapai kinerja yang lebih baik, diperlukan rencana strategis yang mempertimbangkan semua sumber daya yang tersedia. Sumberdaya penting yang sedikit mendapatkan perhatian dalam praktik dan penelitian dalam sektor publik adalah sumber daya tak berwujud (*intangible resources*). Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak lima elemen sumber daya organisasi tidak berwujud, secara parsial (independen) dan interaksi di antara mereka terhadap kinerja organisasi di sektor publik. Data dikumpulkan dari 82 sampel dari pejabat instansi pemerintah daerah eselon III di Yogyakarta. Multiple Regresi dan regresi moderating digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh elemen organisasi tak berwujud (kemampuan manajerial, modal manusia, audit internal, hubungan kerja, dan budaya organisasi) memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi. Hasil interaksi di antara elemen organisasi berwujud memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi dalam dimensi yang berbeda. Temuan mengimplikasikan bahwa unsur-unsur organisasi tidak berwujud sangat penting untuk mendukung kinerja organisasi publik.

Kata kunci: intangible resource, sektor publik

JEL Classification: J24, J45

1. Latar Belakang

Meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik, menuntut organisasi yang bergerak pada sektor publik melakukan reformasi pada birokrasi yang ada untuk

menciptakan pembaruan pada pelayanan publik. Kualitas pelayanan publik belum sepenuhnya mampu dicapai oleh para pemangku tata pemerintahan, termasuk di Daerah Istimewa Yogyakarta. Keadaan tersebut dapat dilihat dari rendahnya respon para tata pemerintahan dalam menyikapi proses pembaruan pelayanan publik sehingga pelayanan publik belum seperti yang dibutuhkan warga masyarakat (Purbokusumo *et al.*, 2006). Hal ini dapat menjadi bagian dalam peta persoalan internal maupun eksternal untuk pembaruan dari dalam Pemerintah. Setiap tahap proses pembaruan pelayanan publik tidak lepas dari dukungan internal organisasi itu sendiri.

Organisasi baik profit, non-profit, maupun pemerintahan memiliki elemen-elemen yang menjadi satu kesatuan yang kompleks, para peneliti menggambarkan organisasi pemerintahan sebagai suatu sistem yang memiliki elemen inti (*core element*) seperti sumberdaya, aktivitas dan kebijakan (*resources, activities and policies*). Perpaduan tiap-tiap elemen yang dimiliki organisasi dapat memberikan kontribusi untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) serta kinerja organisasi (Porter, 1996; Rivkin, 2000; Siggelkow, 2002; Carmeli dan Tishler, 2004). Karena kompleks dan banyaknya elemen inti organisasi yang dimiliki sering memunculkan kesulitan dalam mengukur sumberdaya inti (*core resources*) yang dimiliki organisasi.

Sebuah pendekatan teoritis tentang *Resources-based Views (RBV)* menggambarkan bahwa suatu organisasi adalah sebuah kumpulan keanekaragaman dan merupakan kumpulan sumberdaya unik (*unique resources*) (Wernerfelt, 1989; Ordas *et al.*; 2003). Sebuah organisasi dalam satu industri sering membedakan diri dalam hal sejarah, budaya dan dominasi gaya manajemen yang digunakan. Dari perbedaan tersebut dapat membawa organisasi untuk memiliki kekhususan dalam pemilihan strategi tentang bagaimana cara memanfaatkan keanekaragaman sumberdaya yang dimiliki.

Sumberdaya (*Resources*) secara luas didefinisikan sebagai suatu kumpulan bermacam-macam aset yang dapat dimanfaatkan oleh suatu perusahaan untuk menentukan dan melaksanakan strategi yang dipilih untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan kemampuan bersaing (Amit dan Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Ordas *et al.*; 2003). Grant (1991) menyatakan bahwa sumberdaya suatu perusahaan atau organisasi adalah kumpulan faktor-faktor yang dimulai dari input sampai dengan proses. Grant (1991) juga menyatakan bahwa sumberdaya tidak mampu menciptakan keunikan dalam dasar bersaing (*competitive base*) tanpa adanya koordinasi.

Untuk mendefinisikan dasar bersaing atau *competitive base* dalam strategi organisasi, perlu disadari bahwa sumberdaya (*resources*) secara strategis sangat bernilai bagi organisasi. Black dan Boal (1994) menyatakan bahwa sumberdaya dalam hal "*system of resources*" menunjukkan bahwa sumberdaya sangat penting dalam setiap tingkatan strategi dan dikenal sebagai suatu faktor jaringan kerja yang kompleks. Jaringan kerja yang kompleks terdiri dari hubungan langsung dan tidak langsung di antara sejumlah besar faktor. Dengan demikian *intangibility* merupakan suatu hal yang fundamental dalam sumberdaya strategis (*strategic resources*).

Resources-based Views (RBV) merupakan perspektif organisasi baik internal maupun eksternal organisasi yang digunakan untuk mengidentifikasi karakteristik sebuah organisasi yang memiliki kinerja yang baik (Grant, 1991; Ordas *et al.*; 2003). Berbeda dengan pendekatan internal dan eksternal lingkungan yang dimulai dengan pendekatan lingkungan eksternal yang membuktikan kinerja yang baik, *Resources-based Views (RBV)* menunjukkan gambaran internal organisasi dan secara eksplisit memfokuskan pada para manajer serta peran penting para manajer pada *outcome* organisasi (*organizational outcome*) (Grant, 1991). Maka RBV memfokuskan pada kinerja terbaik organisasi dan kinerja organisasi digambarkan kedalam beberapa variabel tertentu.

Strategi kepemilikan kualitas sumberdaya manusia di seluruh unit kerja organisasi merupakan salah satu cara yang harus dilakukan untuk menciptakan sumberdaya manusia yang

berkualitas unggul, memiliki kompetensi yang tinggi, kreatif, inovatif serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Kepemilikan sumberdaya manusia yang unggul menjamin terlaksananya program kerja unit. Strategi ini perlu dilakukan secara terus menerus sehingga dihasilkan sumberdaya manusia yang produktif, dapat mendayagunakan modal intelektualnya untuk meningkatkan kinerja dan mengantisipasi kompetisi global.

Dalam meningkatkan kinerja dan mengantisipasi kompetisi global, internal organisasi juga harus melakukan berbagai bentuk pengelolaan internal yang akan membantu mewujudkan tercapainya peningkatan kinerja dan meningkatkan kemampuan kompetisi dalam lingkup global. Bentuk pengelolaan internal di antaranya seperti pelaksanaan audit internal yang menjamin unit organisasi mengelola sumberdaya secara efektif, efisien dan transparan. Dalam pelaksanaan audit internal harus didukung dengan adanya kerjasama yang baik diantara seluruh komponen yang ada di dalam organisasi. Dalam kaitannya dengan pengelolaan internal organisasi hubungan tenaga kerja juga akan menunjang suasana dan iklim yang kondusif bagi jalannya program organisasi serta mampu meningkatkan hubungan yang baik yang nantinya akan berdampak pada penciptaan prestasi baik individu secara khusus maupun organisasi pada umumnya.

Hal penting lainnya yang mampu membantu suatu organisasi mencapai kinerja yang diinginkan adalah kepemilikan budaya organisasi yang tertuang dalam bentuk nilai-nilai serta penerapan budaya organisasi yang tercermin dari setiap tindakan individu dalam organisasi. Budaya organisasi akan memperjelas nilai-nilai yang dijunjung tinggi organisasi untuk diterapkan dalam pengelolaan (prosedur) kerja unit organisasi.

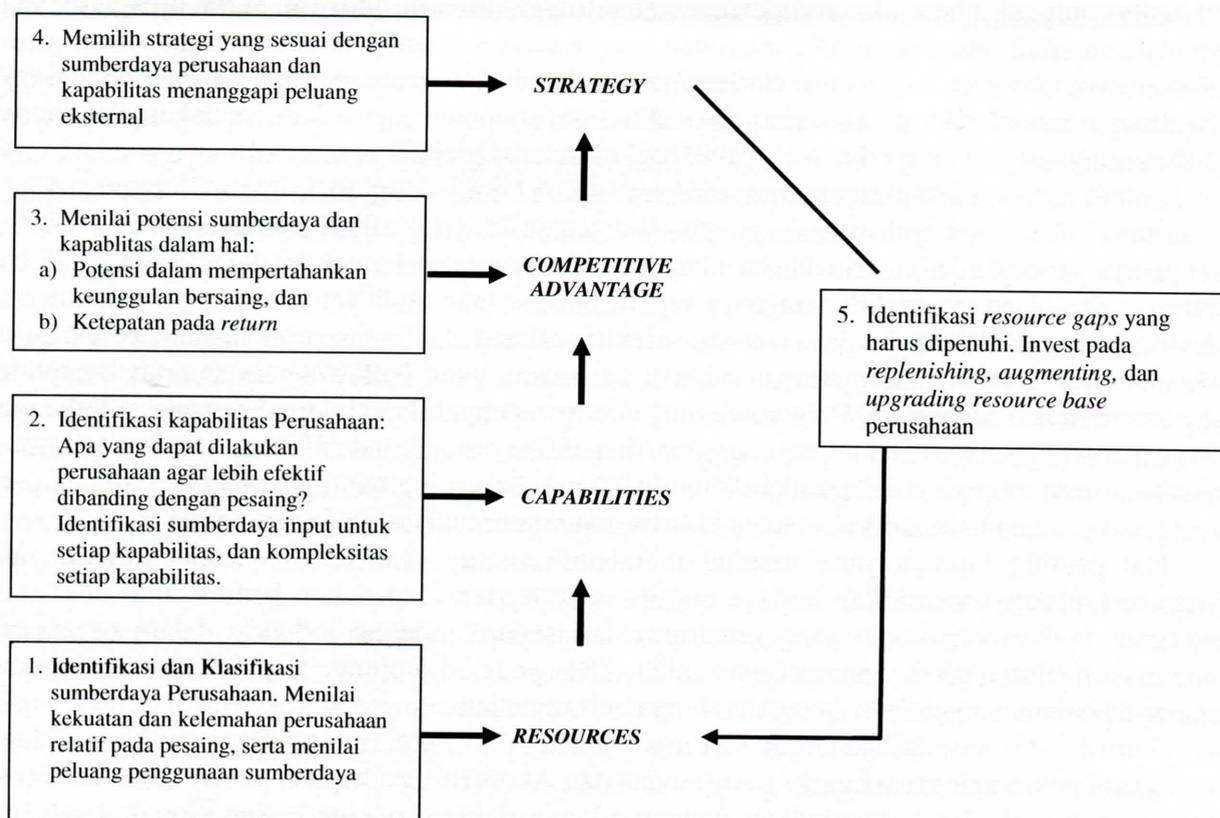
Seiring dengan pelaksanaan Otonomi Daerah, Pemerintah Daerah harus dapat meningkatkan kinerjanya, sehingga transparansi dan Akuntabilitas kepada publik dapat terwujud. Kinerja yang baik dapat diwujudkan dengan adanya dukungan kinerja superior dari masing-masing unit kerja organisasi Pemerintah Daerah itu sendiri. Kinerja yang baik pada unit kerja organisasi dapat diwujudkan dengan adanya dukungan sumberdaya yang dimiliki oleh masing-masing unit kerja, baik sumberdaya fisik (*tangible resource*) maupun non-fisik (*intangible resource*). Keberadaan kepemilikan sumberdaya fisik penting, namun kepemilikan sumberdaya non-fisik (*intangible*) juga mutlak diperlukan untuk menciptakan kinerja organisasi yang unggul.

Penelitian ini memfokuskan tentang *resources-base view* secara umum dan secara khusus bertujuan menguji pengaruh *strategic elements* yang diwakili oleh lima elemen *intangible* organisasi: *managerial capabilities*, *human capital*, *internal auditing*, *labor relations*, dan *organizational culture* terhadap kinerja instansi. Penelitian ini menggunakan ukuran kinerja instansi yang disarankan oleh Sorensen dan Grove (1977) yaitu pengukuran kinerja organisasi sektor publik dengan menggunakan penilaian kinerja yang berfokus pada penilaian *Cost-outcome* dan *Cost-effectiveness* atas pelayanan yang diberikan. *Cost-outcome* adalah biaya yang dikonsumsi untuk menghasilkan suatu *outcome* tertentu. *Cost-effectiveness* mengacu pada efektifitas biaya, yaitu seberapa efektif biaya yang dikeluarkan mampu mencapai tujuan yang ditetapkan.

2. Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1. Elemen Intangible Organisasi (*Intangible Organizational Elements*)

Kerangka kerja yang biasa digunakan dalam *Resources-based Views (RBV)* menurut Rouse dan Daellenbach (2002), di antaranya: (a) *Resources (tangible dan intangible)* yang berkelompok, terkait, dan dikelola; (b) *Sociotechnical processes*, seperti pengetahuan, rutinitas, struktur, budaya. Beberapa di antaranya tidak mudah ditemukan (*rare*), tidak mudah ditiru (*inimitable*) dan tidak mudah tergantikan (*non-substitutable*); (c) *Capabilities dan core competencies*. Kedua hal ini kemudian menjadi sumber dari keunggulan bersaing (*competitive advantage*) atas produk dan jasa (*services*); (d) *Value dan competitive advantage* yang diindikasikan melalui kinerja yang dicapai organisasi.



Gambar 1. Kerangka Pendekatan *Resource-Based* pada Analisis Strategi

Implikasi dari teori “*resource-based*” untuk manajemen strategi menjadi tidak jelas dikarenakan dua alasan. Pertama, variasi kontribusi mengurangi integrasi kerangka kerja. Kedua, sedikit usaha yang dilakukan dalam mengembangkan implikasi praktis dari teori. Untuk menanggapi kedua alasan tersebut dapat digunakan pendekatan *Resource-Based* pada Analisis Strategi ke dalam kerangka kerja sebagaimana tampak pada Gambar 1 (Grant, 1991).

Usaha substansial dalam beberapa dekade terakhir telah menghasilkan pengertian teoritis tentang *resource-based view* (RBV) pada bidang manajemen strategi. Secara umum, bentuk studi kuantitatif tentang RBV telah menggunakan faktor utama (*resource*) dalam menjelaskan variasi pada kinerja organisasi dengan menggunakan satu macam pengukuran (*single measure*). Studi lebih lanjut, menerapkan konsep inti RBV secara umum dan menguji pengaruh elemen strategi dalam kinerja organisasi sektor publik. RBV dapat digunakan sebagai suatu paradigma untuk menganalisis variasi kinerja organisasi pemerintahan.

Organisasi merupakan suatu gambaran sistem inti, independen, dan merupakan suatu keterkaitan di antara keseluruhan elemen dalam organisasi atau juga merupakan bagian dari elemen itu sendiri (Siggelkow, 2002; Carmeli dan Tishler, 2004). Elemen-elemen seperti sumberdaya, aktivitas, proses, dan kebijakan merupakan suatu hal terpenting bagi kelangsungan hidup organisasi. Hal ini seiring dengan konsep inti dari *resource-based view* (RBV) yang secara umum menggunakan tiga konstruk utama yaitu sumberdaya (*resource*), kapabilitas (*capability*), dan kompetensi (*competency*) (Javidan, 1998; Carmeli dan Tishler; 2004). Konsep RBV menunjukkan bahwa ketiga konstruk utama tersebut merupakan inti dari organisasi dalam rangka memberikan kontribusi pembeda dari setiap strategi yang digunakan organisasi bagi para pesaing.

Konstruk elemen strategi organisasi (*resource*) mengacu pada suatu tipe khusus elemen, di mana menunjukkan kapabilitas (*capability*) sebagai tipe khusus dari sumberdaya (*resource*), yang unik, tidak mudah ditiru, *non-transferable*, bertujuan untuk meningkatkan produktivitas

organisasi, bersifat independen, dan melalui proses interaksi diantara elemen organisasi lainnya (Makadok, 2001, Carmeli dan Tishler, 2004). *Resource-Based View (RBV)* mengemukakan bahwa didalam keragaman kinerja organisasi dapat ditunjukkan dari heterogenitas dalam membedakan kelompok elemen organisasi (*resource*) (Barney, 1986, 1991, 2001; Peteraf, 1993; Prahalad dan Hamel, 1990; Reed dan DeFillippi, 1990; Wernerfelt, 1984; Carmeli dan Tishler, 2004). Dengan melihat keragaman kinerja organisasi yang ditentukan dari keragaman kelompok elemen organisasi terdapat beberapa elemen yang biasa digunakan dalam *RBV* diantaranya adalah *Human Capital* (modal manusia) dan *Leadership* (kepemimpinan).

Kompleksitas kombinasi dari kelompok elemen organisasi tersebut juga dapat menentukan posisi bersaing dari organisasi. Melalui hal tersebut maka keunggulan bersaing dari organisasi dapat tercapai karena keunggulan bersaing suatu organisasi tidak dapat ditentukan hanya dari satu elemen organisasi. Keunggulan bersaing organisasi didasarkan pada kesuksesan integrasi dari berbagai strategi dan elemen non-strategi. Dalam penelitian ini akan digunakan lima macam *intangible elements* organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi yaitu: *managerial capabilities*, *human capital*, *internal auditing*, *labor relations*, dan *Organisational culture*.

Setiap organisasi terdapat dua jenis elemen organisasi yang memiliki peran penting dalam menciptakan nilai organisasi, diantaranya: (1) Elemen Berwujud Organisasi (*tangible elements*) seperti fasilitas, bahan baku, dan peralatan yang dimiliki organisasi, (2) Elemen Tak Berwujud Organisasi (*intangible elements*) seperti budaya, komunikasi, dan pengetahuan, kedua hal tersebut memiliki peran penting dalam meningkatkan nilai dari suatu organisasi. Organisasi yang bergerak di bidang pelayanan, dimana pengetahuan dan informasi merupakan bagian terpenting dengan sendirinya sumberdaya tak berwujud (*intangible resources elements*) menjadi faktor yang penting bagi organisasi (Canals, 2000; Carmeli dan Tishler, 2004). Chatterjee dan Wernerfelt (1991) dikutip dari Carmeli dan Tishler (2004), menyatakan perbandingan antara elemen *tangible* dan elemen *intangible* organisasi menunjukkan bahwa salah satu elemen dari elemen *intangible* organisasi seperti budaya organisasi kurang fleksibel, sulit dihimpun dan sulit diadaptasi. Pendapat lain yang dinyatakan Teece (2000) menyatakan bahwa kinerja terbaik organisasi tergantung pada kemampuan mempertahankan dan penciptaan yang dihasilkan dari penggunaan aset *intangible*, seperti pengetahuan (Carmeli dan Tishler, 2004). Berdasarkan penemuan Hitt *et al.* (2001) ditemukan bahwa *intangible resource* lebih utama dibandingkan dengan *tangible resource* dalam hal menciptakan keunggulan bersaing organisasi (Carmeli dan Tishler, 2004).

Carmeli dan Tishler (2004) mendefinisikan *intangible resource* sebagai elemen *intangible* organisasi, di mana dalam penelitiannya menggabungkan beberapa konsep penelitian sebelumnya tentang *intangible resource*. *Intangible elements* Organisasi yang digunakan terdiri atas kapabilitas manajerial (*managerial capabilities*); modal manusia (*human capital*); audit internal (*internal auditing*); hubungan tenaga kerja (*labor relations*), audit internal (internal audit), budaya organisasi (*Organisational culture*) dan organization reputation (reputasi organisasi) (Mahoney, 1995; Robert dan Dowling, 2002; Eden dan Moriah, 1996; Meyer dan Allen, 1997; Denison, 1990; Carmeli dan Tishler, 2004). Penelitian ini tidak mengkaji elemen organization reputation (reputasi organisasi) dengan pertimbangan ruang lingkup unit analisis yang diteliti.

2.2. Kinerja Organisasi Pemerintahan

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, sasaran organisasi. Kinerja juga dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai organisasi atau individu dalam periode tertentu. Untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan kinerja organisasi, maka seluruh aktivitas organisasi harus dapat diukur termasuk melalui aktivitas dari tiap-tiap elemen dalam organisasi.

Tekanan terhadap organisasi sektor publik, khususnya organisasi pemerintah untuk memperbaiki kinerja mendorong dibangunnya sistem manajemen organisasi sektor publik yang

berbasis kinerja (*performance-based management*). Manajemen berbasis Kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dalam penetapan sasaran-sasaran kinerja strategis; mengukur kinerja; mengumpulkan; menganalisis; menelaah; dan melaporkan data kinerja; serta menggunakan data tersebut untuk memacu perbaikan kinerja.

Munculnya manajemen berbasis kinerja merupakan bagian dari reformasi *New Public Management* yang dilakukan oleh negara-negara maju di Eropa dan Amerika sejak tahun 1980-an. Fokus manajemen berbasis kinerja adalah pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang berorientasi pada pengukuran *outcome* (hasil), bukan lagi sekedar pengukuran *input* atau *output* saja. Beberapa pihak menyebutkan manajemen publik yang berorientasi pada hasil disebut dengan nama *Result Oriented Management* (ROM) dan *Management by Objective* (MBO).

2.3. Pengaruh Elemen *Intangible* Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan

Dalam penelitiannya Carmeli dan Tishler (2004) menunjukkan bahwa *intangible elements* organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dalam hal *Organisational culture*. Pengaruh positif kedua elemen ini lebih tinggi bila dibandingkan dengan keempat elemen lainnya, yaitu *managerial capabilities*, *human capital*, *internal auditing*, dan *labour relations* yang juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

2.3.1. Kapabilitas Manajerial (*Managerial Capability*)

Kapabilitas melibatkan pola kompleks atas koordinasi antar perorangan serta antar orang dengan sumberdaya lainnya. Pada intinya, kapabilitas adalah sebuah rutinitas atau sejumlah interaksi rutinitas (Grant, 1991). Dalam penelitiannya, Grant (1991) menyatakan bahwa suatu organisasi sendiri merupakan suatu bentuk jaringan besar sebuah rutinitas dimana di dalamnya terdapat beberapa rutinitas. Beberapa rutinitas yang terdapat di dalam diantaranya: Pertama, rutinitas para karyawan atau pegawai (jajaran) yang mengatur suatu alur bahan dasar dan komponen-komponen melalui suatu proses produksi. Kedua, rutinitas para pimpinan (manajer puncak) yang diantaranya meliputi rutinitas pengawasan (*monitoring*) kinerja unit bisnis yang dimiliki, menganggarkan keuangan, dan membuat formulasi strategi organisasi.

Gambaran bahwa kekuatan dan kelemahan organisasi merupakan faktor yang memainkan peran penting untuk menempatkan organisasi pada posisi kompetitif yang menguntungkan atau merugikan. Dalam konsep kapabilitas manajemen, kedua faktor tersebut diarahkan kepada kemampuan perilaku untuk mengoptimalkan pencapaian sasaran jangka pendek dan jangka panjang (Salusu, 1998). Sebuah organisasi perlu memiliki sebuah kombinasi kapabilitas seperti kemampuan teknis, sumberdaya manusia, dan kemampuan konseptual dalam rangka membangun sebuah tim manajemen yang unggul (Barney, 1991; Mahoney, 1995; Carmeli dan Tishler, 2004).

2.3.2. Modal Manusia (*Human Capital-HC*)

Sumberdaya manusia (*resource*) yang telah dan yang seharusnya dimiliki organisasi merupakan aset utama yang produktif untuk pengembangan organisasi. Dengan demikian semua sumberdaya manusia yang dimiliki organisasi merupakan modal organisasi (*capital of organization*). Upaya menjaga dan meningkatkan produktivitas sumberdaya manusia merupakan suatu keharusan yang tidak dapat diabaikan oleh organisasi. Sumberdaya atau modal yang mungkin dimiliki organisasi dapat dikatakan salah satu diantaranya adalah modal manusia atau *human capital*. Organisasi akan bertahan (*survive*) jika dapat menciptakan keunggulan bersaing yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*). Untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing, harus selalu diupayakan adanya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Upaya tersebut dapat dilakukan melalui *human capital* karena manusia merupakan satu-satunya kapital organisasi yang dapat secara terus menerus memberikan keunggulan bersaing berkesinambungan.

Di dalam organisasi, anggota merupakan sumber nyata dari keunggulan bersaing organisasi yang telah lama diakui. Hal ini juga merupakan peningkatan pada modal manusia utama

(*superior human capital*) dalam menciptakan keunggulan bersaing organisasi. Kontribusi faktor manusia pada efisiensi dan efektivitas organisasi memfokuskan pada tingkat pendidikan anggota sebagai sumber produktivitas pekerja dan pertumbuhan ekonomis organisasi.

2.3.3. Audit Internal (*Internal Auditing-IA*)

Audit internal adalah suatu proses uji dan evaluasi setiap fungsi-fungsi organisasi (Eden dan Moriah, 1996; Carmeli dan Tishler, 2004). Audit internal merupakan suatu proses yang secara terus menerus berjalan dalam membandingkan pencapaian kinerja organisasi yang telah dicapai dengan standar kinerja organisasi dan harapan organisasi berdasarkan pada indeks-indeks yang relevan dalam rangka meningkatkan prestasi organisasi. Audit internal memiliki peran penting dalam mengelola efisiensi dan efektivitas organisasi. Beberapa aktivitas yang biasa dilakukan dalam proses audit internal diantaranya: (a) Mendidik anggota organisasi tentang bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan dengan baik dengan menunjukkan beberapa kelemahan yang masih dimiliki anggota; (b) Meningkatkan motivasi anggota organisasi dengan menunjukkan bahwa tujuan dari audit adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi; (c) Mencegah anggota dari tindakan yang mungkin menghancurkan organisasi; (d) Meningkatkan kemungkinan dalam mengambil tindakan yang tepat dalam kaitan untuk menentukan tujuan organisasi.

2.3.4. Hubungan Tenaga Kerja (*Labor Relations-LR*)

Hubungan tenaga kerja (*labor relations*) adalah hubungan antara tim manajemen dan karyawan atau dengan serikat karyawan. Organisasi yang memiliki hubungan tenaga kerja yang baik dapat meningkatkan manfaat yang didapat dari para karyawan. Hubungan tenaga kerja dapat mengakibatkan peningkatan komitmen karyawan kepada organisasi. Tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi dapat menciptakan hasil yang baik (*high-yield outcomes*) organisasi dan mampu meningkatkan kinerja organisasi.

2.3.5. Budaya Organisasi (*Organizational Culture-OC*)

Budaya organisasi mengarah pada nilai dasar, kepercayaan, dan prinsip yang digunakan sebagai dasar sistem manajemen organisasi seperti halnya sebuah set praktek manajemen dan perilaku organisasi yang memberikan contoh dan menguatkan prinsip dasar organisasi. (Denison, 1990; Carmeli dan Tishler, 2004). Budaya organisasi diletakkan ditempat penting dalam usaha organisasi dalam menciptakan efektivitas dan kualitas organisasi itu sendiri. Banyak riset strategi menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sumber penting tercapainya keunggulan bersaing organisasi.

H₁: Elemen-elemen intangible organisasi yang terdiri dari Kapabilitas Manajerial (MC), Modal Manusia (memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi pemerintahan di Yogyakarta HC), Audit Internal (IA), Hubungan Tenaga Kerja (LR), dan Budaya Organisasi (OC)

2.4. Pengaruh Interaksi Antar Elemen *Intangible* Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan

Konsep *fit* dalam literatur strategi merupakan hal yang sering dilakukan untuk menghasilkan interaksi yang baik antar elemen strategi dalam meningkatkan kinerja (Carmeli dan Tishler, 2004). *Strategic fit* bukan merupakan spesifikasi elemen secara individual, melainkan elemen-elemen yang saling terhubung (Porter, 1996) dan saling berkontribusi dalam rangka meningkatkan kinerja (Rivkin, 2000). Porter (1996) mengidentifikasi tiga tipe *fit*, yaitu: (a) konsistensi yang sederhana antara setiap aktivitas dan keseluruhan strategi, (b) Penguatan timbal balik antar aktivitas, dan (c) optimisasi usaha antar aktivitas. Sebagian besar literatur mengacu pada elemen-elemen yang saling menguatkan satu sama lain. Interaksi antar elemen adalah komplementer yang berarti nilai dari setiap elemen meningkat dengan kehadiran unsur-unsur yang lain (Rivkin, 2000; Siggelkow, 2002). Keterlibatan strategis suatu interaksi yang

sinergis antara penguasaan dan kemampuan (sebagai contoh, interaksi antara kapabilitas manajerial dan audit/kontrol internal) akan meningkatkan kinerja superior organisasi (Makadok, 2003). Berangkat dari pemahaman ini, maka dapat dibangun sebuah hipotesis bahwa suatu strategi atau inti (*core*) atau elemen sangat mungkin untuk saling berhubungan dengan satu atau lebih elemen lainnya dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Penelitian ini menghubungkan dengan lima elemen *intangible* organisasi dalam mempengaruhi kinerja.

H₂: Interaksi antar elemen *intangible* organisasi akan memiliki pengaruh lebih besar terhadap kinerja dibandingkan dengan pengaruh elemen-elemen secara terpisah

3. Metode Penelitian

3.1. Data Penelitian

Penelitian menggunakan 82 data instansi atau lembaga pemerintahan atau organisasi pemerintahan di Yogyakarta. Responden dalam penelitian ini adalah para kepala unit kerja setingkat eselon III dan pejabat lain yang representatif mewakili unit kerja. Pemilihan Kepala unit kerja setingkat eselon III sebagai responden didasarkan pada pertimbangan bahwa kinerja instansi akan sangat ditentukan oleh kinerja satuan kerja.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Multiphase Sampling*. Karena populasi yang diteliti terbagi dalam beberapa area geografis dan masing-masing area terbagi dalam beberapa *cluster*. *Multiphase sampling* dilakukan dalam dua tahap *sampling*, yaitu: (a) *Area Sampling*, dimana pengambilan sampel didasarkan pada area geografis dan pemerintahan, yaitu: Pemerintah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Kabupaten Sleman, Kabupaten Bantul, Kabupaten Kulon Progo, Kabupaten Gunung Kidul, dan Kotamadya Yogyakarta. (b) *Cluster sampling* yang digunakan didasarkan pada jenis Instansi Pemerintah yang terbagi dalam beberapa kelompok yaitu: Instansi Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan, Dinas, dan Badan dan Kantor. Hasil pemetaan populasi dan sampel dapat dilihat pada Tabel 1. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode kuesioner.

Tabel 1. Desain Populasi dan Sampel Penelitian Berdasarkan Area Geografis dan Struktur Organisasi Pemerintahan

Area	Kelompok Instansi Pemerintah									A	B	C
	Setda dan Setwan			Badan dan Kantor			Dinas					
	A	B	C	A	B	C	A	B	C			
Pem. Propinsi DIY	7	28	5	12	36	6	12	60	9	31	124	20
Kab. Sleman	2	12	2	11	33	5	9	45	7	22	90	14
Kab. Bantul	2	12	2	11	33	5	12	60	10	25	105	17
Kab. Gunung Kidul	2	12	2	12	36	6	10	50	8	24	98	16
Kab. Kulon Progo	2	12	2	12	36	6	10	50	8	24	98	16
Kota. Yogyakarta	2	12	2	11	33	5	13	65	10	26	110	17
Jumlah	17	88	15	69	207	33	66	330	52	152	625	100

Keterangan: A (Jumlah instansi), B (Jumlah pejabat diatas eselon 3a), C (Target sampel)

Sumber: www.pemda-diy.go.id, 2005; www.jogja.go.id, 2005; www.bantul.go.id, 2005; www.gunungkidul.go.id, 2005; www.sleman.go.id, 2005; www.kulonprogo.go.id, 20

3.2. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel penelitian dilakukan dengan *pendekatan perseptual* dimana didasarkan atas presepsi para pejabat instansi pada sampel organisasi yang telah ditetapkan. Skala pengukuran yang digunakan untuk menjelaskan elemen-elemen *intangible* organisasi adalah lima poin skala Likert. Pengukuran variabel-variabel dalam elemen *intangible* organisasi memodifikasi pengukuran yang dilakukan oleh Charmeli dan Thisler (2004), dimana Elemen *Intangible* Organisasi dikelompokkan berdasarkan lima macam elemen, yaitu: Kapabilitas

Manajerial (MC), Modal Manusia (HC), Audit Internal (IA), Hubungan Tenaga Kerja (LR), dan Budaya Organisasi (OC). Kinerja instansi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi pemerintahan yang disarankan oleh Sorensen dan Grove (1977) menggunakan penilaian kinerja yang berfokus pada penilaian *Cost-outcome* dan *Cost-effectiveness* atas pelayanan yang diberikan. *Cost-outcome* adalah biaya yang dikonsumsi untuk menghasilkan suatu *outcome* tertentu. *Cost-effectiveness* mengacu pada efektifitas biaya, yaitu seberapa efektif biaya yang dikeluarkan mampu mencapai tujuan yang ditetapkan. Pengujian validitas konstruk dengan korelasi item dengan total (*item to total correlation*) dan reliabilitas *intertem consistency* dengan *Alpha Cronbach correlation* penelitian untuk setiap variabel dapat dilihat pada Tabel 2.

3.3. Model dan Teknik Analisis

Model analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi berganda dan *Moderating Regression Analysis (MRA)*. Penggunaan analisis regresi berganda dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh masing-masing elemen *intangibile* organisasi baik secara simultan maupun secara parsial terhadap kinerja organisasi pemerintahan di Yogyakarta. Pengujian analisis regresi berganda dilakukan dengan cara meregresikan Kapabilitas Manajerial (*Managerial Capabilities*) (MC), Modal Manusia (*Human Capital*) (HC), Audit Internal (*Internal Auditing*) (IA), Hubungan Tenaga Kerja (*Labor Relations*) (LR) dan Budaya Organisasi (*organizational culture*) (OC) sebagai variabel bebas terhadap Kinerja Organisasi yang terdiri dari *Cost-outcome* (CO) dan *Cost-effectiveness* (CE) sebagai atau variabel terikat. Penggunaan *Moderating Regression Analysis (MRA)* dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh interaksi antar elemen *intangibile* organisasi terhadap kinerja organisasi pemerintahan di Yogyakarta. Interaksi antar elemen *intangibile resource* dilakukan dengan mengkalikan masing-masing indikator pengukuran untuk setiap elemen.

Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Indikator Penelitian

Variabel	Koef.	Cronbach's Alpha
Kapabilitas Manajerial (<i>Managerial Capability</i>) (MC)		0,963
– Penggunaan tenaga ahli dan berkompeten untuk seorang pimpinan	0,852	
– Penggunaan kontrol organisasi bagi pencapaian kinerja organisasi secara umum	0,829	
– Pengamatan peluang baru dan ancaman potensial organisasi	0,763	
– Mengembangkan dan komunikasi kepada seluruh pegawai atas arah & tujuan organisasi	0,830	
– Meningkatkan koordinasi, kolaborasi dan memotivasi	0,935	
– Mengembangkan efektifitas sistem perencanaan strategi organisasi	0,868	
– Menghasilkan Program Pendidikan dan Pengembangan yang terdepan bagi seluruh pegawai	0,868	
– Meningkatkan penerapan Manajemen berdasarkan sasaran (MBO)	0,863	
– Meningkatkan penggunaan akuntabilitas keuangan	0,840	
– Meningkatkan partisipasi dalam pengambilan keputusan di tingkat senior dan menengah	0,899	
– Menggunakan teknik kuantitatif yang luas dan efektif dalam pengambilan keputusan	0,878	
– Memperluas penggunaan analisis efektifitas biaya pada setiap kegiatan	0,738	
Modal Manusia (<i>Human Capital</i>) (HC)		0,925
– Pegawai memiliki pendidikan yang sesuai dalam menyelesaikan pekerjaan	0,888	
– Pegawai adalah pegawai yang terlatih dengan baik	0,934	
– Pegawai memiliki pengalaman kerja yang sesuai dalam	0,896	

Tabel 2, Lanjutan...

Variabel	Koef.	Cronbach's Alpha
menyelesaikan pekerjaan		
– Pegawai adalah tenaga profesional dan terlatih dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik	0,848	
– Permasalahan dalam organisasi mudah dipecahkan ketika pegawai mengerti konsekuensi atas tindakannya	0,520	
– Pegawai tidak mengerti, namun ketika pegawai dalam kendali, pegawai sering merasa dimanipulasi (invers)	0,720	
– Berkaitan dengan waktu penyelesaian tugas, pegawai merasa sangat famililiar terhadap tugas dan pekerjaan	0,892	
– Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik merupakan penghargaan tersendiri	0,892	
– Penguasaan terhadap pekerjaan sangat berarti bagi pegawai	0,862	
Audit Internal (<i>Internal Auditing</i>) (IA)		0,938
– Membantu mewujudkan fungsi pegawai dalam organisasi menjadi lebih baik	0,751	
– Membantu memperjelas setiap aspek proses kerja	0,916	
– Merupakan suatu ancaman bagi posisi dan status setiap pegawai (invers)	0,911	
– Pegawai memiliki keberanian dalam menerima hasil yang ditunjukkan oleh hasil audit	0,930	
– Mampu mencegah tindakan yang tidak pantas yang mungkin dapat merusak Organisasi	0,885	
– Membantu dalam pencapaian tujuan organisasi	0,910	
Hubungan Tenaga Kerja (<i>Labor Relations</i>) (LR)		0,920
– Terdapat kepercayaan diantara Atasan dan Bawahan	0,771	
– Terdapat kepuasan yang tercipta dari hubungan antara Atasan dan Bawahan	0,751	
– Terdapat kejelasan dan penerimaan atas kebijakan manajemen di seluruh bagian dalam organisasi mengenai sistem hubungan antar tenaga kerja	0,781	
– Terdapat konsultasi rutin antara Atasan dan Bawahan	0,810	
– Terdapat timbal balik dan perhatian yang baik dari hubungan antar Atasan dan bawahan	0,779	
– Terdapatnya Jaminan Kesejahteraan, seperti jaminan kesehatan pegawai, keamanan, jaminan penghidupan, dan karir masa depan pegawai, merupakan suatu yang umum diantara Atasan dan Bawahan	0,797	
– Terdapat Prinsip Keterbukaan, seperti adanya kompensasi yang adil atas usaha dan kontribusi pegawai, merupakan suatu yang umum diantara Atasan dan Bawahan	0,801	
– Terdapat Prinsip Kemandirian, seperti bekerja secara independen sangat berarti bagi pegawai, merupakan suatu yang umum diantara Atasan dan Bawahan	0,731	
– Terdapat prinsip Demokrasi, seperti partisipasi aktif pegawai dalam pengambilan keputusan, merupakan suatu yang umum diantara Atasan dan Bawahan	0,881	
Budaya Organisasi (<i>Organizational Culture</i>) (OC)		0,789
– Memiliki tingkat keterlibatan tinggi dari para pegawai dalam proses, keputusan dan implementasi pekerjaan	0,847	
– Pegawai memiliki komitmen dan tanggung jawab yang tinggi terhadap organisasi	0,726	
– Memiliki suatu bentuk nilai, keyakinan dan simbol dalam organisasi	0,531	
– Memiliki tingkat koordinasi dan kesepakatan diantara para pegawai	0,534	
– Memiliki kepekaan dan respon yang baik dalam mengenali	0,902	

Tabel 2, Lanjutan...

Variabel	Koef.	Cronbach's Alpha
lingkungan eksternal Organisasi		
– Memiliki kejelasan tujuan Organisasi dan mudah diterima oleh para pegawai	0,787	
– Bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi	0,834	
Kinerja Organisasi		0,958
Cost-outcome (CO)	0,990	
– Pengeluaran biaya pelayanan (cost of service) (invers)	0,887	
– Tingkat pemanfaatan biaya yang digunakan setiap kegiatan (utilization rate)	0,864	
– Penciptaan kualitas dan standar pelayanan (quality and standards services)	0,895	
– Mencapai cakupan pelayanan (service coverage)	0,990	
– Penciptaan kepuasan masyarakat (citizen's satisfaction)	0,990	
Cost-effectiveness (CE)		0,947
– Pencapaian sasaran Organisasi (target)	0,863	
– Efektivitas pemilihan alternatif kegiatan	0,905	
– Efektivitas pembiayaan tiap-tiap kegiatan	0,967	
– Tingkat pembiayaan atas dampak atau efek kegiatan (invers)	0,944	
– Tingkat pembiayaan atas informasi biaya kegiatan dan hasil (efektifitas biaya) (invers)	0,960	

Tabel 3. Standard Deviation, Mean, Variance dan Koefisien Korelasi Antar Variabel

	S.D.	Mean	Var.	MC	HC	IA	LR	OC	CO	CE
MC (Manager Capability)	0,638	3,727	0,407	1,000						
HC (Human Capital)	0,670	3,686	0,449	0,615	1,000					
IA (Internal Audit)	0,679	3,713	0,461	0,829	0,465	1,000				
LR (Labour Relationship)	0,658	3,554	0,433	0,751	0,626	0,831	1,000			
OC (Organization Culture)	0,495	3,643	0,245	0,667	0,614	0,751	0,854	1,000		
Cost Outcomes (OC)	0,763	3,661	0,581	0,829	0,749	0,834	0,915	0,880	1,000	
Cost Effectiveness (CE)	0,803	3,649	0,645	0,794	0,595	0,886	0,951	0,922	0,928	1,000

Catatan: N Valid: 82; All Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4. Hasil dan Diskusi Penelitian

Standar Deviasi (S.D.), *Mean* dan *Variance* memiliki nilai yang relatif tinggi (Tabel 3). Pengujian korelasi antar variabel menunjukkan koefisien korelasi yang relatif tinggi pada beberapa hubungan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sangat dimungkinkan terjadi multikolinieritas antar variabel independen. Dalam beberapa penelitian manajemen yang menggunakan data persepsi dan beberapa riset perilaku multikolenieritas sering muncul dan menjadi kendala dalam analisis (Carmeli dan Tishler, 2004). Penelitian mengabaikan fenomena multikolinieritas dengan pertimbangan bahwa pengukuran yang dikembangkan untuk setiap variabel tidak memungkinkan responden untuk terpengaruh dalam menilai setiap variabel. Pengujian terhadap hipotesis tetap dilakukan dengan data yang diperoleh.

Pengujian hipotesis dengan analisis regresi berganda dan regresi dengan interaksi antar elemen *intangibile* organisasi terhadap kinerja organisasi pemerintahan di Yogyakarta dapat dilihat pada Tabel 4. Dengan menggunakan kaidah nilai $p \leq 0.05$ nampak bahwa seluruh elemen *intangibile* organisasi secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap ke kinerja organisasi

pemerintahan di Yogyakarta. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis 1: Elemen-elemen *intangible* organisasi yang terdiri dari Kapabilitas Manajerial (MC), Modal Manusia (HC), Audit Internal (IA), Hubungan Tenaga Kerja (LR), dan Budaya Organisasi (OC) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi pemerintahan di Yogyakarta diterima dan dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik pengelolaan *intangible* organisasi oleh organisasi pemerintahan maka akan semakin baik pencapaian kerjanya.

Hasil pengujian terhadap pengaruh interaksi antar elemen *intangible* organisasi terhadap kinerja organisasi pemerintahan di Yogyakarta nampak bahwa interaksi antar elemen menunjukkan koefisien yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh parsial setiap elemen *intangible* terhadap kinerja organisasi pemerintahan (Tabel 4). Walaupun ada beberapa pengaruh negatif yang muncul dari interaksi beberapa elemen, namun secara umum hasil menunjukkan interaksi antar elemen akan berdampak positif pada kinerja yang baik. Interaksi antar elemen *intangible* organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dengan dimensi kinerja yang berbeda. Hasil dapat digunakan sebagai acuan untuk menunjukkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan bahwa Interaksi antar elemen *intangible* organisasi akan memiliki pengaruh lebih besar terhadap kinerja dibandingkan dengan pengaruh elemen-elemen secara terpisah, didukung oleh fakta. Hasil ini dapat diinterpretasi bahwa interaksi yang baik antar elemen *intangible* organisasi akan menghasilkan kinerja yang baik. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Carmeli dan Tishler (2004), di mana hasil penelitian menegaskan bahwa kapabilitas manajerial merupakan salah satu elemen *intangible* organisasi yang juga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Kapabilitas manajerial memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi, dan memiliki derajat kepentingan yang hampir sama dengan beberapa elemen *intangible* lainnya (Carmeli dan Tishler, 2004). Carmeli dan Tishler (2004) juga mengemukakan bahwa kapabilitas manajerial juga merupakan hal penting dalam kesuksesan pencapaian kinerja yang tinggi. Penemuan ini juga konsisten dengan beberapa penemuan yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu, di mana atribut suatu organisasi bisnis dan kapabilitas yang dimiliki manajer puncak dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Castanias dan Helfat, 1991; Mahoney, 1995; Carmeli dan Tishler, 2004).

Kapabilitas manajerial akan meningkatkan kinerja pengelolaan unit organisasi. Hal ini dapat dicapai dengan kepemilikan pejabat (pemimpin) dengan kompetensi yang sesuai, kemampuan melakukan pengawasan secara menyeluruh dan terus menerus dalam pencapaian kinerja, kemampuan melakukan pengamatan pada setiap peluang baru dan ancaman potensial bagi keberlangsungan instansi, kemampuan meningkatkan koordinasi dengan pegawai, berkolaborasi dan mampu memberikan motivasi, serta kemampuan mengembangkan komunikasi kepada seluruh pegawai atas arah dan tujuan instansi maka pencapaian kinerja instansi yang baik dapat tercapai.

Dalam konteks kapabilitas, organisasi harus mampu mengenali kapabilitas yang dimiliki organisasi yaitu dengan melihat kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Hal ini ditujukan untuk mengetahui sejauh mana kekuatan yang dimiliki organisasi dalam mengurangi kelemahan yang ada dalam mencapai tujuan organisasi serta mengurangi kelemahan yang mungkin menghambat pencapaian tujuan organisasi. Misi, tujuan dan sasaran organisasi juga sangat jelas membutuhkan dukungan dari para eselon atas dan para pegawai agar komitmen yang kuat dapat terjaga dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Selain itu dukungan penuh pemerintah pusat atas program organisasi merupakan suatu kekuatan tersendiri. Bagi kalangan pemerintah daerah, beberapa faktor yang dapat dijadikan faktor patokan dalam mengevaluasi kekuatan organisasi antara lain kualitas pemerintahan yang tinggi, sumber dana yang memadai, reputasi yang baik, teknologi tepat guna, kreatif dan inovatif, mampu memperlihatkan dan menyuguhkan manajemen yang baik seperti melalui kapabilitas manajerial yang unggul sehingga kinerja organisasi yang unggul dapat tercapai.

Untuk menjamin hal tersebut dapat tercapai maka dibutuhkan kapabilitas manajerial yang baik dari para pimpinan (pejabat) di lingkungan Pemerintah Propinsi DIY. Untuk mencapai hal tersebut maka dibutuhkan standar kompetensi jabatan serta pembinaan kompetensi bagi para pejabat dan calon pejabat di masa yang akan datang. Kepemilikan pejabat yang memiliki kemampuan dalam menterjemahkan dan mengkomunikasikan visi dan misi Pemerintah Propinsi DIY ke program-program merupakan kunci penting bagi pengembangan kinerja pemerintahan. Efektifitas perencanaan strategis pada setiap instansi dapat terwujud apabila para pejabat memiliki kemampuan pemikiran strategis. Pengamatan terhadap perubahan lingkungan baik tuntutan masyarakat maupun potensi kekuatan yang dimiliki instansi untuk di arahkan pada pencapaian kinerja yang baik secara berkelanjutan.

Kemampuan manajerial para pejabat dalam mengelola instansi meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan para pegawai, serta pengawasan dan evaluasi kinerja instansi. Komitmen para pejabat untuk selalu berorientasi pencapaian kinerja instansi yang baik dan mampu menjadi tulang punggung pemerintah dalam melayani masyarakat. Kemampuan manajerial yang baik harus diiringi dengan sikap para pimpinan untuk menjadi teladan bagi para pegawai dalam tugasnya mengabdikan pada masyarakat. Kemampuan manajerial harus diikuti dengan komitmen pejabat untuk selalu transparan dan akuntabel dalam mengelola instansi dalam menjalankan program kerja organisasi pada suatu wilayah tertentu.

Tabel 4. Hasil analisis Regresi Berganda Elemen *Intangible* Organisasi dan Interaksi antar Elemen terhadap Kinerja Organisasi pemerintahan

Variabel Bebas	Variabel Terikat					
	Cost Outcomes (OC)			Cost Effectiveness (CE)		
	Koef.	t - Hitung	Prob.	Koef.	t - Hitung	Prob.
MC (Manager Capability)	0,175 *	2,989	0,004	0,090 *	2,313	0,023
HC (Human Capital)	0,225 *	5,300	0,000	-0,055	-1,942	0,056
IA (Internal Audit)	0,129 **	1,888	0,063	0,189 *	4,177	0,000
LR (Labour Relationship)	0,312 *	4,491	0,000	0,432 *	9,363	0,000
OC (Organization Culture)	0,263 *	4,548	0,000	0,385 *	10,048	0,000
Interaksi						
MC x HC	2,037 *	2,590	0,012	0,198	0,322	0,748
MC x IA	1,554 *	2,816	0,027	0,023	0,043	0,966
MC x LR	1,943 *	2,850	0,006	-2,934	-5,521	0,000
MC x OC	-3,061	-3,303	0,002	5,385 *	7,454	0,000
HC x IA	1,174 **	1,954	0,055	-0,128	-0,272	0,786
HC x LR	-1,258	-1,147	0,255	1,957 *	3,119	0,027
HC x OC	3,033 *	3,899	0,000	0,113	0,187	0,852
IA x LR	1,464 *	2,349	0,022	1,054 *	2,170	0,034
LR x OC	-3,447	-2,891	0,005	1,860 *	2,001	0,049
IA x OC	0,370	0,190	0,850	5,467 *	4,003	0,000
R ²	0,993			0,994		
F-Hitung	673,674		0,000	407,611		0,000

Catatan: N Valid: 82 Significant at * p ≤ 0.05; ** p ≤ 0.10 for positive koefisien

Peningkatan kapabilitas manajerial dapat dilakukan dengan beberapa hal sebagai berikut: (a) Penetapan standar kompetensi jabatan dan pengukuran terhadap kompetensi calon pejabat, (b) Pengembangan pendidikan dan pelatihan berbasis pada kebutuhan kompetensi jabatan (*need assessment*), (c) Membangun komitmen dari para pejabat untuk selalu bekerja dan teladan bagi bawahan, (d) Mengembangkan budaya profesionalisme dan sikap jujur, transparan, dan akuntabel.

Hasil temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa modal manusia (*human capital*) ditemukan sebagai suatu sumber atas kinerja organisasi yang tinggi. Hal ini sejalan dengan

pendapat dari beberapa peneliti sebelumnya di mana terlihat bahwa setiap wilayah mengimplementasikan praktek manajemen sumberdaya strategis yang memiliki hasil atas pendidikan spesifik dan pegawai yang terlatih memiliki kinerja yang lebih unggul bila dibandingkan dengan organisasi yang tidak mengimplementasikan praktek tersebut (Carmeli dan Tishler, 2004). Selain itu hasil ini juga menguatkan suatu premis bahwa manusia adalah suatu sumberdaya organisasi yang sangat bernilai (Carmeli dan Tishler, 2004).

Satu teori tentang *human capital* dalam konteks *intangible assets*, dikatakan, *human capital* merupakan ketersediaan akan keterampilan, bakat, dan kemampuan dalam melaksanakan segala kegiatan yang dibutuhkan dalam strategi (Kaplan dan Norton, 2004). *Human capital* sendiri hadir karena dibutuhkan dalam mengurangi perbedaan kenyataan antara ketersediaan sumberdaya manusia yang ada dengan kebutuhan kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh sumberdaya yang dimiliki organisasi (Kaplan dan Norton, 2004). Dari keadaan ini diharapkan sumberdaya manusia yang dimiliki organisasi pemerintah memiliki posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki masing-masing pegawai. Dalam kaitannya dengan modal manusia yang dimiliki organisasi, kapabilitas organisasi juga harus mampu dicapai organisasi yaitu dengan menyesuaikan antara posisi atau kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kompetensi yang diharapkan untuk setiap sumberdaya manusia yang dimiliki organisasi. Dengan mengkombinasikan kedua hal tersebut maka organisasi mampu mencapai kinerja organisasi yang baik.

Di lingkungan Pemerintah Propinsi DIY sendiri melalui kepemilikan sumberdaya (modal manusia) yang unggul akan menjamin terlaksananya program kerja unit dimana modal manusia yang dimiliki instansi diantaranya pegawai memiliki kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan pekerjaannya, pegawai yang dimiliki instansi telah terlatih dengan baik, pegawai merupakan para tenaga profesional dan terlatih serta mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, pegawai sangat familier terhadap tugas dan pekerjaannya sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dalam waktu yang cepat, dan pegawai mengutamakan penguasaan terhadap pekerjaan sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik.

Kemampuan manajerial harus didukung oleh kepemilikan sumberdaya manusia yang baik. Kualifikasi pegawai yang dengan pendidikan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan pegawai yang terlatih menjadi faktor penting bagi terlaksana program kerja instansi. Pegawai yang memiliki pengetahuan dan kemampuan dalam menjalankan tugas dan fungsinya, memberikan kontribusi yang besar bagi implementasi program. Pendidikan dan pelatihan harus dikembangkan secara terencana dan berkelanjutan untuk memiliki pegawai yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk pengembangan kinerja instansi di masa yang akan datang.

Kepemilikan sumberdaya yang baik dapat dicapai melalui beberapa hal sebagai berikut: (1) Menyiapkan perencanaan rekrutmen dan seleksi berbasis pada beban kerja, deskripsi, dan spesifikasi yang sesuai dengan kebutuhan instansi, (2) Pelatihan analisis jabatan untuk pengembangan pengetahuan dan penguasaan tugas bagi para pegawai, (3) Mengadakan pendidikan dan pelatihan yang berbasis pada pengembangan kompetensi, (4) Mengembangkan pola karir jabatan yang berbasis pada pengembangan kompetensi pegawai, (5) Pemberian penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) bagi pegawai berbasis pada kladifikasi jabatan dan kinerja.

Hasil temuan terhadap pengaruh audit internal terhadap kinerja menunjukkan bahwa audit internal juga merupakan sumberdaya kritical suatu organisasi di mana terbukti membantu pegawai untuk fokus dalam melakukan pekerjaan yang benar dan melakukan pekerjaannya dengan benar, seperti melalui pelatihan, motivasi, tindakan pencegahan, dan proses perbaikan dalam organisasi. Hasil ini konsisten dengan hasil penelitian juga menyatakan bahwa proses audit internal ini dapat menjadi suatu bantuan penting bagi organisasi bagi pengelolaan yang sesungguhnya atas kompleksitas organisasi yang dimiliki serta mampu menghindari organisasi

dari tuduhan atas kesalahan manajemen (*mismanagement*) (Eden dan Moriah, 1996; Carmeli dan Tishler, 2004).

Pelaksanaan audit internal yang biasa dilakukan dalam sebuah organisasi bertujuan untuk menyelaraskan dan mengoptimalkan seluruh kebijakan dan peraturan yang ada dalam organisasi dengan seluruh kegiatan yang dilakukan oleh organisasi agar dapat berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pelaksanaan audit dalam organisasi juga dapat menghindarkan organisasi dari berbagai bentuk praktek kecurangan maupun manipulasi yang mungkin merugikan organisasi. Dari audit yang dilakukan dapat memperbaiki penyimpangan yang mungkin ada dalam organisasi dan mampu meningkatkan efisiensi yang tercipta dari perbaikan yang dilakukan sehingga pencapaian kinerja yang optimal dapat tercapai. Namun kadang pelaksanaan audit internal yang berlebihan dapat menyebabkan kejenuhan di dalam organisasi itu sendiri.

Pelaksanaan audit internal di setiap instansi dapat menjamin unit organisasi mengelola sumberdayanya secara efektif, efisien dan transparan karena melalui pelaksanaan audit internal dapat membantu mewujudkan fungsi pegawai dalam instansi menjadi lebih baik, mampu membantu memperjelas setiap aspek proses kerja, merupakan suatu ancaman bagi posisi dan status setiap pegawai, para pegawai memiliki keberanian dalam menerima hasil yang ditunjukkan oleh hasil audit, mampu mencegah tindakan yang tidak pantas yang mungkin dapat mengganggu kinerja instansi, mampu membantu seluruh komponen instansi dalam pencapaian tujuan instansi.

Keberhasilan audit internal dalam menjamin keberlanjutan kinerja instansi dapat dicapai melalui beberapa hal sebagai berikut: (a) Membangun komitmen dari para pejabat untuk menciptakan pelaksanaan program kerja dan kinerja instansi yang transparan dan akuntabel, (b) Membangun prosedur kerja dan standar kinerja yang jelas, (c) Mengarahkan pegawai pada proses kerja yang sesuai standar prosedur yang sudah ditetapkan, (d) Menetapkan standar kinerja dan standar mutu, (e) Melakukan audit internal secara rutin dan berkelanjutan.

Hubungan tenaga kerja yang baik antara manajemen dan karyawan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hasil ini tersebut mengindikasikan bahwa dengan adanya hubungan tenaga kerja yang baik dapat mempertahankan prinsip seperti keadilan, keamanan, dan kepercayaan dapat memotivasi para karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan seluruh standar yang ditetapkan organisasi (Carmeli and Tishler, 2004). Dalam penelitiannya juga disebutkan bahwa hubungan tenaga kerja yang baik mampu mengurangi dampak yang kurang baik dari inefisiensi dan inefektif dalam organisasi serta mampu mengurangi tingkat pengangguran (*unemployment*) yang sering mengganggu (Carmeli dan Tishler, 2004).

Dalam organisasi hubungan yang terjadi diantara pimpinan dan pegawai akan sangat mempengaruhi produktivitas kerja dan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai dengan sempurna bila ada kontribusi yang harmonis diantara pimpinan dan pegawai. Hubungan tenaga kerja akan menunjang suasana dan iklim yang kondusif bagi jalannya program organisasi karena dengan adanya hubungan tenaga kerja yang baik akan menciptakan kepercayaan diantara pimpinan dan pegawai; menciptakan kepuasan tersendiri; memberikan kejelasan dan penerimaan atas kebijakan instansi di seluruh bagian dalam instansi; terjadi konsultasi rutin; serta terjadi timbal balik dan perhatian yang baik antara pimpinan dan pegawai.

Penciptaan hubungan kerja yang baik dalam instansi dapat dilakukan dengan beberapa hal sebagai berikut: (a) Membangun keteladanan dari pimpinan ke bawahan melalui konsultasi dan melibatkan pegawai dalam berbagai kegiatan pengambilan keputusan, (b) Penataan layout ruang kerja yang memungkinkan untuk terciptanya interkasi antar pegawai dengan baik, (c) Menjamin keadilan dan kesejahteraan bagi para pegawai, (d) Mengembangkan konsultasi antara pejabat dengan staf, (e) Melibatkan staf dalam pengambilan keputusan, (f) Melakukan koordinasi

bulanan antar bidang dan sub-bidang, (g) Memberikan kesempatan para staf untuk berkembang dan beraktualisasi diri.

Pada penemuan Carmeli dan Tishler (2004), ditemukan bahwa budaya organisasi yang kuat sangat penting bagi organisasi dalam mencapai keunggulan posisi bersaing organisasi. Suatu organisasi dengan budaya organisasi yang kuat yang menekankan pada beberapa elemen, seperti: keterlibatan yang tinggi dari para personil dalam organisasi, penanaman keyakinan, kemampuan dalam mengadaptasi lingkungan, dan memiliki misi organisasi yang sama, umumnya memiliki kinerja yang lebih baik bila dibandingkan dengan organisasi lain yang kurang memiliki budaya organisasi (Denison, 1990; Carmeli dan Tishler, 2004).

Suatu organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat di dalamnya dapat memberikan suatu ciri tersendiri bagi organisasi di dalam lingkungan sekitarnya maupun di antara organisasi-organisasi yang sejenis. Dalam organisasi pemerintahan, khususnya di Daerah Istimewa Yogyakarta secara keseluruhan, memiliki suatu falsafah atau nilai yang berlaku di dalam kehidupan organisasi pemerintah tersebut. Nilai tersebut adalah suatu gambaran budaya organisasi yang berlaku di lingkungan pemerintahan di mana di dalamnya tercermin suatu bentuk pengabdian yang tinggi bagi organisasi.

Budaya organisasi akan memperjelas nilai-nilai yang dijunjung tinggi organisasi untuk diterapkan dalam pengelolaan (prosedur) kerja unit organisasi dimana budaya organisasi yang berlaku dan diterapkan di dalam instansi mampu meningkatkan keterlibatan para pegawai dalam proses, pengambilan keputusan dan implementasi pekerjaan; mampu membuat para pegawai memiliki komitmen dan tanggung jawab yang tinggi terhadap instansi; memiliki suatu bentuk nilai, keyakinan dan simbol yang dapat mencerminkan ciri khusus instansi; mampu meningkatkan koordinasi dan menciptakan kesepakatan diantara para pegawai; mampu beradaptasi dalam hal struktur dan cara menghadapi perubahan lingkungan eksternal instansi; mampu memberikan kejelasan tujuan instansi dan mudah diterima oleh para pegawai; memiliki kepekaan dan respon yang baik dalam mengenali lingkungan eksternal instansi; serta mampu menumbuhkan semangat bekerja keras dalam mencapai tujuan instansi kepada seluruh pegawai.

Pengembangan budaya kerja dapat dilakukan melalui beberapa hal sebagai berikut: (a) Penciptaan perangkat lunak budaya organisasi, (b) Sosialisasi dan transformasi perangkat lunak budaya organisasi kepada seluruh elemen yang ada di lingkungan Pemerintahan, (c) Mengevaluasi implementasi budaya kerja secara rutin dan berkesinambungan.

4.1. Implikasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi bagi keragaman dari studi tentang *intangible resource*, di mana secara esensial dapat dijelaskan dalam tiga aspek sebagai berikut: (a) Elemen *intangible* organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Adapun masing-masing elemen *intangible* organisasi masing-masing memiliki pengaruh dalam meningkatkan dan mewujudkan kinerja organisasi yang unggul, (b) Penelitian ini membuktikan bahwa interaksi masing-masing elemen *intangible* organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi pemerintahan, (c) Penelitian ini menunjukkan bahwa *intangible elements organizations* dapat diterapkan di lingkungan organisasi pemerintahan di seluruh pemerintah daerah baik Pemerintah Propinsi DIY, Pemerintah Kabupaten Sleman, Pemerintah Kabupaten Bantul, Pemerintah Kabupaten Gunung Kidul, Pemerintah Kabupaten Kulon Progo dan Pemerintah Kotamadya Yogyakarta.

Hasil penelitian membawa implikasi empiris bagi organisasi pemerintahan dalam meningkatkan kinerja. Untuk mendukung penciptaan pelayanan masyarakat harus mendapat dukungan yang kuat secara internal baik manajemen tata pemerintahan maupun kepemilikan elemen *intangible* organisasi. Reformasi terpadu pelayanan publik harus didukung perencanaan, implementasi perencanaan, dan monitoring dan evaluasi yang baik. Kepemilikan pejabat yang memiliki kemampuan dalam menterjemahkan dan mengkomunikasikan visi Pemerintah Propinsi

berikut: (a) Penciptaan perangkat lunak budaya organisasi, (b) Sosialisasi dan transformasi perangkat lunak budaya organisasi kepada seluruh elemen yang ada di lingkungan Pemerintah Propinsi DIY), (c) Mengevaluasi implementasi budaya kerja secara rutin dan berkesinambungan.

4.2. Kesimpulan dan Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan serta analisis implikasi manajerial dapat ditarik kesimpulan bahwa (a) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi, hal ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik sebuah organisasi mampu mengelola aset internal dalam bentuk elemen *intangible* organisasi maka kinerja yang baik dapat dicapai, (b) Pengujian empiris pada organisasi pemerintahan di Yogyakarta menunjukkan bahwa seluruh elemen *intangible* organisasi mampu meningkatkan kinerja. Hasil mengindikasikan pentingnya pengelolaan elemen *intangible* organisasi oleh organisasi pemerintahan dalam meningkatkan kinerja.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan khususnya dalam pengukuran kinerja dan penggunaan variabel kontrol wilayah atau area geografis. Pengukuran kinerja organisasi yang seharusnya diukur melalui beberapa dimensi, namun dalam penelitian ini kinerja organisasi diukur melalui pengukuran *Cost-outcome* dan *Cost-effectiveness*. Penelitian selanjutnya diharapkan kinerja diukur melalui kemampuan finansial organisasi dan dapat ditambah dengan penggunaan variabel kontrol yang mengukur rata-rata pegawai yang dimiliki organisasi, ukuran organisasi serta variabel kontrol untuk membedakan organisasi disatu wilayah dengan wilayah lain.

Daftar Pustaka

- Amit R, Schoemaker P.J.H., 1993, Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14/1, 33–46.
- Barney, J.B., 1986, Organizational Culture: Can It be A Source of Sustained Competitive Advantage?, *Academy of Management Review*, 11/3, 656–665.
- Barney, J.B., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17/1, 99–120.
- Barney, J.B., 2001, Is The Resource-Based ‘View’ A Useful Perspective For Strategic Management Research? Yes, *Academy of Management Review*, 26/1, 41–56.
- Biro Organisasi SETDA Propinsi DIY, 2004, *Pedoman Penyusunan Perangkat Lunak Budaya Kerja Pemerintah Propinsi DIY*.
- Black, J.A., dan K.B. Boal, 1994, Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 15, 131–148.
- Canals, J., 2000, *Managing Corporate Growth*, Oxford University Press: New York.
- Castanias, R.P. and Helfat, C.E., 1991, Managerial Resources and Rents, *Journal of Management*, 17/1, 155–171.
- Chatterjee, S. dan B. Wernerfelt, 1991 The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence, *Strategic Management Journal*, 12/1, 33–48.
- Charmeli, A. and A. Tishler, 2004, The Relationship Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 25, 1257–1278.
- Cooper, Schindler, 2003, *Business Research Methods*, 8th ed. (International Edition), Mc Graw Hill.
- Denison, D.R., 1990, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Wiley: New York.
- Eden, D. and Moriah L., 1996, Impact of Internal Auditing on Branch Bank Performance: A Field Experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68/3, 262–271.

- Grant, R.M., 1991, The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33/3, 114.
- Hambrick, D.C. dan Mason P.A., 1984, Upper Echelons: The Organization as A Reflection of Its Top Management, *Academy of Management Review*, 9, 193–206.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, Michael Camp, dan Donald L. Sexton, 2001, Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, *Strategic Management Journal*, 22/6-7, 479-491.
- <http://www.jogja.go.id/>, 2005, *Stuktur Organisasi Pemerintahan. Jogja Goverment Online*, <http://www.jogja.go.id/dinas/dinas.asp>
- <http://bantul.go.id/>, 2005, *Pemerintahan Eksekutif Bantul Online*, <http://bantul.go.id/web.php?mod=pemerintahan&baca=eksekutif.asp>
- <http://tmp.sleman.go.id/>, 2005, *Pemerintahan Kabupaten Sleman. Sleman Online*, http://tmp.sleman.go.id/?hal=tampil_menu.php&id_menu=18.asp
- <http://www.kulonprogo.go.id/>, 2005, *Kelembagaan Kulonprogo.go.id, Progo*, <http://www.kulonprogo.go.id/pemerintah/kelembagaan.php>
- <http://www.gunungkidul.go.id/>, 2005, *Kelembagaan Pemerintahan. Gunung Kidul Online*, <http://www.gunungkidul.go.id/pemerintahan/kelembagaan.php>
- <http://www.pemda-diy.go.id/>, 2005, *Struktur Organisasi Pemerintah Propinsi DIY*, http://www.pemda-diy.go.id/kelembagaan/struktur_organisasi.htm
- Javidan, M., 1998. Core Competence: What Does It Mean in Practice? *Long Range Planning*, 31/1, 60–7.
- Kaplan, R.S., P.D. Norton, 2004. Strategy Map: Converting Intangible Asset to Tangible Outcomes, *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- Mahoney J.T., 1995, The management of resources and the resource of management, *Journal of Business Research*, 33/91–101.
- Mahmudi, 2002, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Makadok, Richard, 2001, Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation, *Strategic Management Journal*, 22/5, 387-402.
- Makadok, Richard, 2003, Doing the Right Thing and Knowing the Right Thing to Do: Why the Whole Is Greater Than the Sum of the Parts, *Strategic Management Journal*, 24/10, 1043-1055.
- Meyer, J.P., N.J. Allen, 1997, *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Ordas, C.C., F.M. Alcazar, R.V. Cabrera, 2003, 'Intangible Resources and Strategic Orientation of Companies An Analysis in The Spanish Context', *Journal of Business Research*, 56, 95-103.
- Pemerintah Propinsi DIY, 2004, *Peraturan Daerah Propinsi DIY No. 1 tahun 2004 tentang Pembentukan dan Organisasi Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Propinsi DIY*.
- Pemerintah Propinsi DIY, 2004, *Peraturan Daerah Propinsi DIY No. 2 tahun 2004 tentang Pembentukan dan Organisasi Lembaga Teknis Daerah di Lingkungan Pemerintah Propinsi DIY*.
- Peteraf, M.A., 1993, The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 14/3, 179–191.
- Porter, M. E., 1996, What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74/6, 61–78.
- Prahalad, C.K., Hamel G., 1990. The Core Competence of The Corporation, *Harvard Business Review*, 68/3, 79–91.

- Purbokusumo, Y., M. Baiquni, A. Akhyat, I.B.T.Y. Idham, 2006 *Reformasi Terpadu Pelayanan Publik (Integrated Civil Service Reform) Pemerintah Propinsi DIY*. Pemerintah Propinsi DIY dan Kemitraan Pembaruan Tata Pemerintahan di Indonesia
- Reed, R. dan R.J. DeFillippi, 1990, Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 15/1, 88–102.
- Roberts, P.W. and G.R. Dowling, 2002, Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093.
- Rouse, M.J. and Urs.S. Daellenbach, 2002, Research Notes and Commentaries: More Thinking on Research Methods for the Resource-Based Perspective, *Strategic Management Journal*, 33/23, 963–967.
- Rivkin, J.W., 2000, Imitation of Complex Strategies, *Management Science*, 46/6, 824–844.
- Salusu, J., 1996, *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Siggelkow, N., 2002, Evolution Toward Fit, *Administrative Science Quarterly*, 47/1, 125–159.
- Sorensen, J.E. and Grove H.D., 1977, Cost-Outcome and Cost-Effectiveness Analysis: Emerging Nonprofit Performance Evaluation, *The Accounting Review*, LII/3, 658-675.
- Teece, D.J., 2000, Strategies For Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context, *Long Range Planning*, 33/1, 35–54.
- Wernerfelt, B., 1984, The Resource-Based View of The Firm, *Strategic Management Journal*, 5/2, 171–180.