

# **Pengaruh Modal Manusia dan Pembelajaran Organisasi yang Dimediasi Kompetensi Organisasi dan Budaya Inovasi (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta Di Kopertis V Yogyakarta)**

**Winarno**

Fakultas Ekonomi UPN "Veteran" Yogyakarta

**Eka Afnan Troena**

**Armanu**

**Solimun**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

***Abstract:** The objectives of this study are to examine and analyze the influence of human capital and organizational learning on organizational performance mediated by organizational competence and innovation culture. The population of this study was all of the private Higher Education who had 50% of accredited study programs, as many as 68 PTS, 15 PTS used to instrument test. The sampling technique used is sencus method as many as 53 PTS. Testing model uses structural equation modeling (SEM) with Partial Least Square (PLS) Approach. Result of the study show that 1) the intellectual capital to constitute primal indicator of human capital had significant influence on organizational performance mediated by organizational competence. 2) the intellectual capital to constitute primal indicator of human capital had significant influence on organizational performance mediated by innovation culture. 3) Personal's skills constitute primal indicator of organization learning had significant influence on organizational performance mediated by organizational competence. 4) Personal's skills constitute primal indicator of organization learning had significant influence on organizational performance mediated by innovation culture.*

***Keywords:** human capital, organizational learning, organizational competence, innovation culture and organizational performance*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh modal manusia dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi kompetensi organisasi dan budaya inovasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PTS di Yogyakarta yang memiliki minimal 50% program studi terakreditasi sebanyak 68 PTS, 15 PTS digunakan sebagai Uji instrumen. Teknik pengambilan sampel adalah metode sensus. Model pengujian dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) menggunakan metode Parsial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Modal intelektual merupakan indikator terpenting dari modal manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi yang dimediasi kompetensi organisasi. 2) Modal intelektual merupakan indikator terpenting dari modal manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh budaya inovasi. 3) Keahlian personal merupakan indikator terpenting dari pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh kompetensi organisasi. 4) Keahlian personal merupakan indikator terpenting dari pembelajaran organisasi

---

## **Alamat Korespondensi:**

Winarno FE UPN "Veteran" Yogyakarta Email: winarno\_feupn@yahoo.com

berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh budaya inovasi. 5) Kompetensi organisasi dan budaya inovasi sebagai variabel mediasi bersifat parsial.

**Kata Kunci:** modal manusia, pembelajaran organisasi, kompetensi organisasi, budaya inovasi dan kinerja organisasi

Manusia sebagai sumber daya diposisikan sebagai subyek sekaligus objek, yaitu sebagai sumber daya manusia baik dalam lingkungan mikro maupun makro. Sumber daya manusia tidak seperti sumber daya lainnya, karena manusia memberikan reaksi terhadap lingkungan dengan cara yang paling sensitif dan sering tidak sesuai dengan yang dikehendaki oleh organisasi. Untuk itulah masalah yang paling penting untuk diperbaiki dalam suatu organisasi adalah kualitas sumber daya manusia. Alasan perbaikan kualitas sumber daya manusia tersebut terutama karena peran strategisnya sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi perusahaan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penstafan, kepemimpinan dan pengawasan (Rivai, 2009). Dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, diharapkan organisasi dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya serta meningkatkan kinerja organisasi. Apalagi pada lembaga pendidikan, maka kualitas sumber daya manusia merupakan kunci keunggulan dan keberhasilan organisasi.

Perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis global turut memicu meningkatnya intensitas persaingan antar penyedia jasa pendidikan tinggi, sehingga masing-masing penyedia jasa pendidikan tinggi berusaha mena-warkan jasa pendidikan tinggi yang berkinerja tinggi. Menurut Kotler (2003), jasa merupakan berbagai tindakan atau kinerja (*performance*) yang dapat ditawarkan oleh seseorang atau suatu organisasi kepada pihak lain dan bersifat tidak berwujud serta tidak berakibat pada kepemilikan terhadap sesuatu. Hal ini juga terjadi pada kopertis wilayah V Yogyakarta, dalam kurun waktu lima tahun terakhir penawaran jasa pendidikan tinggi terus berkembang baik dari jumlah institusi pendidikan maupun program studi.

Kondisi tersebut juga dialami oleh Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di lingkungan Kopertis Wilayah V Yogyakarta, Secara kuantitas telah terjadi perkembangan jumlah PTS maupun program studi yang menggembirakan, namun secara kualitas tidak dibarengi dengan peningkatan kinerjanya. Hal ini

terbukti selama lima tahun terakhir hasil akreditasi BAN-PT menunjukkan bahwa jumlah program studi yang kadaluwarsa status akreditasinya semakin meningkat. Kinerja perguruan tinggi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, yaitu sebagai asset organisasi yang penting atau disebut dengan modal manusia dan pembelajaran organisasi (*Baldrige National Program, 2005*). Penyebab rendahnya kinerja PTS di Yogyakarta karena kualitas sumber daya yang masih rendah.

Penelitian yang mengkaitkan modal manusia dengan kinerja organisasi dilakukan pada universitas di Cambridge, hasilnya menemukan bahwa modal manusia (*intellectual capital, social capital, organizational capital dan knowledge*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja universitas dan *intellectual capital* merupakan factor terpenting dari modal manusia (Stiles and Kulvisaechana, 2004). Penelitian serupa dilakukan oleh Hansson, *et al.* (2004) pada 34 universitas di Eropa (Jerman, Spanyol, Perancis, Swedia dan Inggris), Ongkorahardjo (2008) pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia. Namun berbeda dengan hasil penelitian Segal, *et al.* (2009), di mana pengalaman manajer lebih dominan mempengaruhi kinerja daripada pendidikan.

Hasil penelitian yang mengkaitkan antara modal manusia dengan kinerja organisasi, temuannya berbeda pula di mana modal manusia tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi, tetapi harus didukung dengan kompetensi organisasi (Toole and Czammitzki, 2007; Madison, *et al.*, 2009; Kamukama, *et al.*, 2010). Sementara peneliti lain menunjukkan hasil yang berbeda, di mana modal manusia tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi, tetapi diperantarai dengan inovasi (Dakhli and Clercq, 2003; Lopez, 2005; Popescu and Diaconu, 2008 dan Marimuthu, *et al.*, 2009). Sedangkan Chang, *et al.* (2006), menemukan bahwa modal manusia (*social capital dan intellectual capital*) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, tetapi inovasi berpengaruh terhadap kinerja pada *The Hsinchu*

*Science Park and The Tainan Science Park* di Taiwan.

Penentu kinerja yang lain adalah pembelajaran organisasi, bahwa perguruan tinggi yang memiliki keahlian dalam menciptakan, mengambil, dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan pengalaman barunya. Dengan terus melakukan pembelajaran organisasi diharapkan perguruan tinggi dapat meningkatkan kinerjanya (*Baldrige National Quality Program, 2010*). Penelitian yang mengkaitkan antara pembelajaran organisasi dengan kinerja adalah (Zong Dai, *et al.*, 2005; Ismail dan Abidin, 2008; dan Hons, *et al.*, 2010) yang menemukan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Sementara peneliti lain menemukan hasil yang berbeda (Wang and Lo, 2003; Absah, 2007; Bustinza, *et al.*, 2010; Hidayat, 2008). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan pembelajaran organisasi yang diperantarai oleh kompetensi organisasi. Berbeda dengan (Sukirno, 1999; Said, 2002; Correa, *et al.*, 2007; Lee, *et al.*, 2008). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi (partisipasi dan pemberdayaan) berpengaruh signifikan terhadap inovasi organisasi (produk, proses dan layanan) dan kinerja organisasi.

Penelitian ini akan mengintegrasikan keterkaitan antara modal manusia, kompetensi organisasi dan inovasi dengan kinerja organisasi. Oleh karena itu permasalahan di dalam penelitian ini adalah "Apakah kompetensi organisasi dan budaya inovasi memediasi pengaruh modal manusia dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi?"

Penggunaan variabel budaya inovasi mengacu pendapat (Robbins, 1996), yang mengatakan bahwa organisasi mampu melaksanakan inovasi jika ditunjang oleh budaya organisasi, artinya organisasi yang inovatif cenderung mempunyai budaya berinovasi. Dan iklim inovasi suatu organisasi akan berjalan dengan baik apabila didukung oleh budaya organisasi (Ahmed, 1998).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis: 1) pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasi, 2) pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi, 3) pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasi yang dimediasi

oleh kompetensi organisasi, 4) pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh budaya inovasi, 5) pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh kompetensi organisasi, 6) pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh budaya inovasi.

### **Modal Manusia (*Human Capital*)**

Stockely (2003) mendefinisikan bahwa modal manusia merupakan asset yang penting dan beresensi, memiliki sumbangan terhadap pengembangan dan pertumbuhan, sama halnya modal fisik seperti: mesin dan modal kerja lainnya. Sikap, ketrampilan dan kemampuan manusia mempunyai kontribusi terhadap produktivitas dan kinerja organisasi. Pengeluaran untuk pelatihan, pengembangan, pendidikan dan dukungan merupakan investasi bukan merupakan biaya. Perguruan tinggi yang bertugas mengemban amanah mencerdaskan masyarakat, maka investasi di bidang sumber daya manusia menjadi bagian yang sangat penting.

Para peneliti sering menggunakan dimensi modal manusia yang berbeda sesuai kebutuhan organisasi, seperti (Becker, 1993 dan Honig, 1998) menyatakan bahwa dimensi modal manusia terdiri dari pendidikan formal dan pengalaman. Sedangkan (Reymon, *et al.*, 1999 dan Gratton and Ghoshal, 2003), mengemukakan bahwa modal manusia terdiri dari modal intelektual, modal sosial dan modal emosional. Oleh karena itu di dalam penelitian ini menggunakan dimensi modal manusia yang lebih komprehensif yang terdiri dari: 1) modal intelektual, 2) modal emosional, 3) modal sosial, 4) modal ketabahan, dan 5) modal moral (Ross *et al.*, 1997 dalam Ancok, 2002).

### **Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*)**

Pembelajaran organisasi mengacu pada organisasi yang luas, yaitu kegiatan menciptakan dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi, termasuk di dalamnya mendapatkan dan berbagi informasi mengenai kebutuhan pelanggan, perubahan pasar serta tindakan pesaing (Hurley and Hult, 1998; Moorman and Miner, 1998). Watkins and Marsick (1993)

memberikan konsep yang berorientasi praktek yang difokuskan pada manusia.

Penelitian ini menggunakan teori pembelajaran organisasi yang disampaikan oleh Senge (1990) yang membangun pembelajaran organisasi menjadi 5 dimensi yaitu: sistem berpikir (*system thinking*), model mental (*mental models*), keahlian personal (*personal mastery*), kerjasama tim (*team learning*) dan berbagi visi bersama (*building shared vision*) dan Marquardt (1996) dengan menambahkan dialog/diskusi.

### **Kompetensi Organisasi (*Organizational Competence*)**

Barney (1991) memberikan perhatian pada sumberdaya strategis dan berargumen bahwa sumberdaya yang menghasilkan kompetensi bagi organisasi haruslah bernilai (*valuable*), merupakan kompetensi langka diantara perusahaan-perusahaan yang ada dan pesaing potensial (*rare*), tidak mudah ditiru (*inimitability*), dan tidak mudah digantikan (*nonsubstitutability*). Sedangkan (Oliver, 1997) menyatakan bahwa kompetensi pengetahuan merupakan dasar kompetensi inti dari suatu organisasi.

Dalam konteks pendidikan tinggi, pada dasarnya terdapat tiga proses inti yaitu proses pendidikan (*core process*), pengajaran (*teaching*), penelitian (*research*), dan pelayanan (*services*) (Indrajit dan Djokopranoto, 2006). Ini berarti bahwa dalam pengelolaan ketiga proses inti, perguruan tinggi dituntut memiliki kompetensi sehingga tercipta daya saing dan kinerja yang memadai. Keunggulan sebagai bentuk daya saing ini, antara lain terlihat dari kemampuan perguruan tinggi merespon perubahan global sebagai konsekuensi adanya persaingan di dunia pendidikan. Kompetensi suatu perguruan tinggi dalam penelitian ini tercermin dalam kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi sesuai dengan falsafah yang diamanatkan oleh pemerintah bagi institusi perguruan tinggi, yaitu: 1) Kualitas pendidikan dan pengajaran 2) Kualitas Penelitian, dan 3) Kualitas pengabdian kepada Masyarakat.

### **Budaya Inovasi (*Innovation Culture*)**

Modal manusia dan pembelajaran organisasi dapat berfungsi dengan baik, apabila didukung oleh

budaya organisasi (Danison, 1990). Selanjutnya diungkapkan bahwa budaya organisasi mendasari nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip yang menjadi landasan sistem manajemen organisasi serta praktik mengatur pengelolaan dan contoh perilaku yang baik dan memperkuat prinsip-prinsip dasar organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi merujuk pada pandangan hidup (*the way of life*) dalam suatu organisasi (Hatch, 1997). Organisasi akan mampu melaksanakan inovasi jika ditunjang oleh budaya organisasi, artinya organisasi yang inovatif cenderung mempunyai budaya berinovasi. Dan iklim inovasi suatu organisasi akan berjalan dengan baik apabila didukung oleh budaya organisasi (Ahmed, 1998).

Danison (1990) mengembangkan 4 dimensi budaya organisasi yaitu: keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), kemampuan beradaptasi (*adaptability*), dan misi (*mission*). Dimensi budaya inovasi dalam penelitian ini mengacu pada budaya organisasi (Danison, 1990) dan inovasi organisasi, sehingga dimensi budaya inovasi dalam penelitian ini terdiri dari: 1) keterlibatan inovasi (*innovation involvement*), 2) konsistensi inovasi (*innovation consistency*), 3) Adaptasi inovasi (*innovation adaptability*), dan 4) Misi inovasi (*innovation mission*).

### **Kinerja Organisasi (*Organizational Performance*)**

Kinerja organisasi adalah efektivitas yang mencakup tercapainya tujuan organisasi, efisiensi dengan mempertimbangkan hubungan antara input dan output yang diperlukan untuk mencapai *output*, serta adaptasi yang merefleksikan oleh kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Homburg, *et al.*, 1999).

Pengukuran kinerja organisasi menggunakan *Balance Score Card (BSC)*, *Baldrige education Performance Excelet*, ISO:9001 dan BAN-PT. Peneliti telah membandingkan dari beberapa pengukuran kinerja, hasilnya bahwa BAN-PT telah mengakomodir baik BSC, Model Baldrige maupun ISO:9001. Oleh karena itu indikator kinerja dalam penelitian ini menggunakan 15 standar yang digunakan BAN-PT, yaitu: 1) kepemimpinan, 2) mahasiswa, 3) sumber daya manusia, 4) kurikulum, 5) prasarana dan sarana, 6) pendanaan, 7. tata pamong

(*governance*), 8). sistem pengelolaan, 9) sistem pembelajaran, 10) suasana akademik, 11) sistem informasi, 12) sistem jaminan mutu internal, 13) lulusan, 14) penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, 15) Program studi.

**Hipotesis Penelitian**

- H1 : Modal manusia berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
- H2 : Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
- H3 : Modal manusia berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh kompetensi organisasi.
- H4 : Modal manusia berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh budaya inovasi.
- H5 : Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh kompetensi organisasi.
- H6 : Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh budaya inovasi.

**METODE**

Objek penelitian ini adalah Perguruan Tinggi Swasta (PTS) pada Kopertis V Yogyakarta. Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi yang

meliputi 53 PTS yang memiliki minimal 50% program studi terakreditasi. Responden dalam penelitian ini adalah para pimpinan PTS yang mewakili ke 53 PTS tersebut dengan jumlah responden sebanyak 192 responden.

Populasi penelitian ini adalah seluruh Perguruan Tinggi Swasta di Yogyakarta yang memiliki minimal 50% program studi terakreditasi sebanyak 68 PTS, namun karena 15 PTS digunakan sebagai uji instrument, maka sampel penelitian ini meliputi 53 PTS. Oleh karena itu penelitian ini menggunakan metode sensus.

**Metode Analisis Statistik Inferensial yang Digunakan Metode *Partial Least Square (PLS)***

Uji instrumen penelitian dilakukan sebelum kuesioner disebarkan, hasil uji instrumen penelitian memperlihatkan bahwa semua item memiliki nilai korelasi lebih besar dari 0.5 maka dinyatakan valid dan semua variabel memiliki nilai *alpha cronbach* sebesar 0,6 atau lebih, maka dinyatakan handal (reliabel).

**HASIL**

**Pengujian Hipotesis**

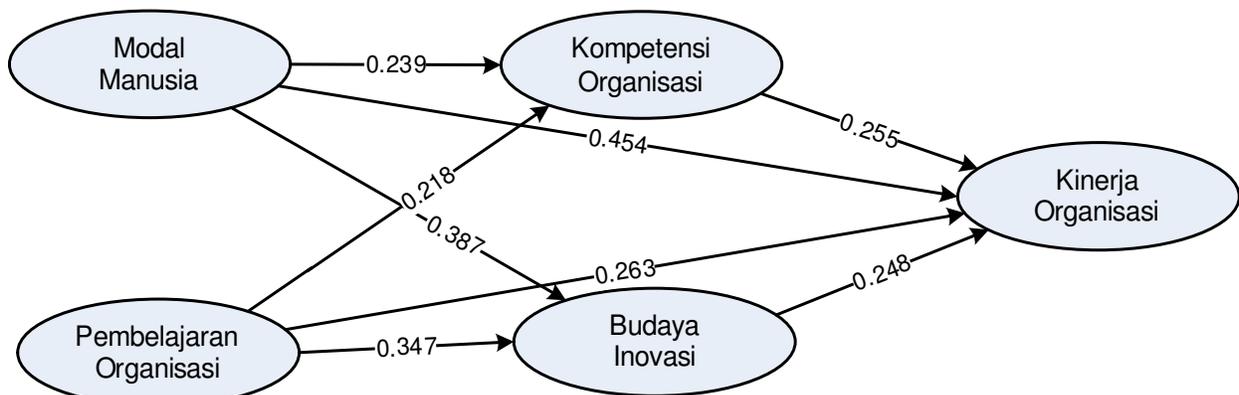
**Pengaruh Langsung**

Secara rinci dapat dilihat dalam Tabel 1 dan Gambar 1.

**Tabel 1. Model Pengujian Pengaruh Langsung dalam *Inner Model***

Hubungan Antar Variabel	<i>Inner Weight</i>	T-Statistik	<i>P-value</i>	Keterangan
Modal Manusia → Kinerja organisasi	0.454	9.870	0.000	Signifikan
Pembelajaran Organisasi → Kinerja organisasi	0.263	6.262	0.000	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2012



**Gambar 1. Model Struktural Hasil PLS**

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa kedua pengaruh langsung, baik pengaruh langsung modal manusia terhadap kinerja organisasi maupun pengaruh langsung pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi hasilnya adalah signifikan dan mempunyai nilai positif. Artinya semakin tinggi modal manusia, maka semakin tinggi kinerja organisasi. Dan semakin tinggi pembelajaran organisasi, maka semakin tinggi kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis 1 dan 2 dapat diterima. Secara grafis dapat digambarkan sebagaimana Gambar 1.

### Pengaruh Mediasi

Sesuai dengan hipotesis yang diusulkan terdapat empat pengaruh mediasi yang diuji dalam penelitian ini.

### Uji Mediasi Pengaruh Modal Manusia terhadap Kinerja Organisasi yang Dimediasi Kompetensi Organisasi

Hasil uji mediasi pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasi yang dimediasi kompetensi organisasi dapat dilihat pada Tabel 2

Tabel 2 menunjukkan terdapat pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasi (a), pengaruh modal manusia terhadap kompetensi organisasi (c), kompetensi organisasi terhadap kinerja organisasi (d) signifikan, dan terdapat pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasi tanpa variabel kompetensi organisasi (b) signifikan, dimana (a) mempunyai nilai koefisien lebih kecil (turun) dari pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasi tanpa variabel

kompetensi organisasi (b), maka dapat dikatakan bahwa variabel kompetensi organisasi sebagai mediasi parsial (*partial mediation*).

### Uji Mediasi Pengaruh Modal Manusia terhadap Kinerja Organisasi yang Dimediasi Budaya Inovasi

Hasil uji mediasi pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasi yang dimediasi budaya inovasi dapat dilihat pada Tabel 3. Berdasarkan Tabel 3, terdapat pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasi (a), pengaruh modal manusia terhadap budaya inovasi (c), pengaruh budaya inovasi terhadap kinerja organisasi (d) signifikan, dan terdapat pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasi tanpa variabel budaya inovasi (b) signifikan, di mana (a) mempunyai nilai koefisien lebih kecil (turun) dari pengaruh modal manusia tanpa variabel budaya inovasi terhadap kinerja organisasi (b), maka dapat dikatakan variabel budaya inovasi sebagai mediasi parsial (*partial mediation*).

### Uji Mediasi Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Organisasi yang Dimediasi Kompetensi Organisasi

Hasil uji mediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi kompetensi organisasi dapat dilihat pada Tabel 4. Berdasarkan Tabel 4, terdapat pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi (a), pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kompetensi organisasi (c), kompetensi organisasi terhadap kinerja

**Tabel 2. Hasil Uji Pengaruh Mediasi**

	original sample estimate	T-Statistic	P-Value	Keterangan
Modal Man -> Kinerja (a)	0.454	9.87	0.00	a = koefisien jalur pengaruh modal manusia terhadap kinerja dengan variabel mediasi
Modal Man-> Kompetensi (c)	0.239	2.41	0.01	c= koefisien jalur pengaruh modal manusia terhadap kompetensi dengan variabel mediasi
Kompetensi -> Kinerja (d)	0.255	5.20	0.00	d = koefisien jalur pengaruh kompetensi organisasi terhadap kinerja dengan variabel mediasi
Modal Man-> Kinerja (b)	0,490	6,16	0,00	b = koefisien jalur pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasi tanpa variabel mediasi

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

Tabel 3. Hasil Uji Mediasi Pengaruh Modal Manusia terhadap Kinerja Organisasi

	original sample estimate	T-Statistic	P-Value	Keterangan
Modal Man -> Kinerja (a)	0.454	9.870	0.000	a = koefisien jalur pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasi dengan variabel mediasi
Modal Man-> Budaya (c)	0.387	5.230	0.000	c= koefisien jalur pengaruh modal manusia terhadap budaya inovasi dengan variabel mediasi
Budaya -> Kinerja (d)	0.248	4,066	0.000	d = koefisien jalur pengaruh budaya inovasi terhadap kinerja organisasi dengan variabel mediasi
Modal Man-> Kinerja (b)	0,544	7,360	0,000	b = koefisien jalur pengaruh modal manusia terhadap kinerja organisasi tanpa variabel mediasi

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

organisasi (d) signifikan, dan terdapat pengaruh langsung pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi tanpa variabel kompetensi organisasi (b) signifikan, dimana nilai koefisien (a) mempunyai nilai lebih kecil (turun) dari pengaruh pembelajaran organisasi tanpa variabel kompetensi organisasi terhadap kinerja organisasi (b), maka dapat dikatakan variabel kompetensi organisasi sebagai mediasi parsial (*partial mediation*).

budaya inovasi dapat dilihat pada Tabel 5. Berdasarkan Tabel 5, terdapat pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi (a), pengaruh pembelajaran organisasi terhadap budaya inovasi (c), pengaruh budaya inovasi terhadap kinerja organisasi (d) signifikan, dan terdapat pengaruh langsung pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi tanpa variabel kompetensi organisasi (b) signifikan, dimana

Tabel 4. Hasil Uji Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Yang Dimediasi Kompetensi Organisasi

	original sample estimate	T-Statistic	P-Value	Keterangan
Pembelajaran Organisasi -> Kinerja (a)	0.263	6.262	0.000	a = koefisien jalur pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi dengan variabel mediasi
Pembelajaran Organisasi -> Kompetensi (c)	0.218	2.158	0.031	c= koefisien jalur pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kompetensi dengan variabel mediasi
Kompetensi -> Kinerja (d)	0.255	5.204	0.000	d = koefisien jalur pengaruh kompetensi organisasi terhadap kinerja organisasi dengan variabel mediasi
Pembelajaran Organisasi -> Kinerja (b)	0.296	4.477	0.000	b = koefisien jalur pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi tanpa variabel mediasi

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

### Uji Mediasi Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Organisasi yang Dimediasi Budaya Inovasi

Hasil uji mediasi pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi

nilai koefisien (a) mempunyai nilai lebih kecil (turun) dari pengaruh pembelajaran organisasi tanpa variabel budaya inovasi terhadap kinerja organisasi (b), maka dapat dikatakan variabel kompetensi organisasi sebagai mediasi parsial (*partial mediation*).

Tabel 5. Hasil Uji Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Yang Dimediasi Budaya Inovasi

	<i>original sample estimate</i>	<i>T-Statistic</i>	<i>P-Value</i>	<i>Keterangan</i>
Pembelajaran Org. -> Kinerja (a)	0.263	6.262	0.000	a = koefisien jalur pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi dengan variabel mediasi
Pembelajaran Org. -> Budaya Inovasi (c)	0.347	4.689	0.000	c = koefisien jalur pengaruh pembelajaran organisasi terhadap budaya inovasi dengan variabel mediasi
Budaya Inovasi -> Kinerja (d)	0.248	4.066	0.000	d = koefisien jalur pengaruh budaya inovasi terhadap kinerja organisasi dengan variabel mediasi
Pembelajaran Org. -> Kinerja (b)	0.343	6.038	0.000	b = koefisien jalur pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi tanpa variabel mediasi

Sumber: Data Primer Diolah, 2012

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Modal Manusia terhadap Kinerja Organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa semakin tinggi modal manusia, maka semakin tinggi kinerja organisasi. Berdasarkan analisis model, menunjukkan bahwa modal manusia lebih banyak direfleksikan oleh modal intelektual. Modal intelektual ini akan menentukan kinerja perguruan tinggi. Dengan investasi di bidang sumber daya manusia, akan meningkatkan modal manusia yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Daerah Istimewa Yogyakarta telah menyadari pentingnya kualitas sumber daya manusia, dengan peningkatan modal intelektual akan mampu mendorong peningkatan kinerja organisasi. Namun dengan berbagai keterbatasan yang ada, modal manusia khususnya modal intelektual yang tersedia masih tergolong rendah, hal ini terbukti jumlah sumber daya manusia yang berpendidikan S1 masih cukup banyak. Bahkan laporan kopertis V Yogyakarta pada tahun 2010 menyatakan bahwa sebanyak 2.500 tenaga pengajar tidak layak untuk mengajar, karena di antara tenaga pengajar tersebut berpendidikan S1 dan belum mempunyai jabatan fungsional akademik ([www.okezone.com](http://www.okezone.com)).

Hasil penelitian ini mendukung teori modal manusia Ross, *et al.*, 1997 dalam Ancok, 2002 yang mengatakan bahwa modal manusia khususnya modal intelektual sangat besar perannya di dalam menambah nilai suatu perusahaan. Temuan ini juga mendukung teori modal manusia Stockely (2003), yang

mengungkapkan bahwa manusia dalam organisasi dan bisnis merupakan asset yang penting dan beresensi, serta memiliki sumbangan terhadap pengembangan dan pertumbuhan organisasi.

### Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi banyak direfleksikan oleh keahlian personal (*personal skill*). Oleh karena itu perguruan tinggi harus mengembangkan pembelajaran organisasi yang dapat meningkatkan keahlian personal. Keahlian personal ini dapat dilihat adanya perubahan sikap dan perilaku positif (contohnya selalu mengambil inisiatif dan giat bekerja), memiliki rasa tanggung jawab (misalnya dalam hal penetapan tujuan dan prioritas; tetap dapat memenuhi kewajibannya; serta bisa diandalkan), memiliki kemampuan beradaptasi (menjadi inovatif; bersikap terbuka dan responsif terhadap perubahan). Dengan adanya perubahan sikap dan perilaku positif, bertanggung jawab, memiliki kemampuan beradaptasi, maka dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu (Khandekar *and* Sharma, 2006; Wang *and* Lo, 2003; Said, 2002; dan Therin, 2003, yang menemukan bahwa pembelajaran organisasi secara langsung dapat meningkatkan kinerja organisasi. Di samping itu mendukung penelitian Marquardt (1996) yang menemukan bahwa pembelajaran organisasi (Sistem berpikir, Model mental, Keahlian personal, Kerjasama tim, Keahlian membagi visi bersama dan Dialog/diskusi) dapat meningkatkan kinerja organisasi.

### **Pengaruh Modal Manusia terhadap Kinerja Organisasi yang Dimediasi Kompetensi Organisasi**

Hasil analisis menunjukkan bahwa modal manusia dapat mendorong peningkatan kompetensi organisasi, dan dengan semakin tinggi kompetensi organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu dengan modal manusia yang direfleksikan oleh modal intelektual dapat meningkatkan kompetensi organisasi, yaitu dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran. Dengan peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran dapat meningkatkan kinerja PTS di Yogyakarta.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Redmon, 2005; Stenberg & Slater, 1982) yang menemukan bahwa modal manusia (modal intelektual, emosional/sosial dan modal moral/ spiritual) berpengaruh terhadap kompetensi organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung teori modal manusia (Roos, *et al.*, 1997 dalam Ancok, 2002) dan (Pralhad dan Hamel, 1990; Rumelt, 1991; Barney, 1991; dan Pateraf, 1993) tentang *Resources Based View (RBV)* bahwa kompetensi organisasi yang dihasilkan dari integrasi asset-aset khusus perusahaan termasuk aset manusia dapat meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi.

### **Pengaruh Modal Manusia terhadap Kinerja Organisasi yang Dimediasi Budaya Inovasi**

Hasil analisis memperlihatkan bahwa modal manusia dapat mendorong peningkatan budaya inovasi, dengan demikian semakin tinggi budaya inovasi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu dengan modal manusia yang direfleksikan oleh modal intelektual dapat meningkatkan budaya inovasi, yaitu dapat meningkatkan konsistensi inovasi. Dengan peningkatan konsistensi di dalam berinovasi, maka dapat meningkatkan kinerja PTS di Yogyakarta. Inovasi dapat dilakukan melalui perbaikan kualitas baik program studi, proses pembelajaran maupun di bidang layanan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu Dakhli and Clercq (2003), yang menemukan bahwa dengan inovasi akan meningkatkan kinerja organisasi. Chang, *et al.* (2006) dan Popescu and Diaconu (2008) menemukan bahwa modal manusia dengan

indikator modal intelektual, modal sosial dan modal emosional mampu meningkatkan inovasi dan kinerja organisasi.

### **Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Organisasi yang Dimediasi Kompetensi Organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa semakin tinggi pembelajaran organisasi, maka semakin tinggi juga kompetensi organisasi dan kinerja organisasi. Pembelajaran organisasi direfleksikan oleh keahlian personal, artinya semakin tinggi keahlian personal dapat meningkatkan kompetensi organisasi yang direfleksikan adanya peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran. Demikian juga bila dikaitkan dengan kinerja organisasi yang direfleksikan sistem pembelajaran, maka semakin tinggi keahlian personal akan meningkatkan sistem pembelajaran.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Said (2002), hasil temuannya bahwa pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kompetensi organisasi (kemampuan analisis pasar dan kualitas layanan) pada PTS di Indonesia. Bhatnagar (2006), penelitian di universitas negeri dan swasta di India, Absah (2007), Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap kompetensi organisasi dan diversifikasi serta berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada PTS di Sumatra Utara dan Hidayat (2008) pada PTS di Jawa Tengah, Abubakar, *et al.* (2009), pada universitas di Malaysia dan Mansor, *et al.* (2010) pada Bank Islam di Malaysia. Hasil penelitiannya menemukan bahwa kompetensi organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

### **Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Organisasi yang Dimediasi Budaya Inovasi**

Hal penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi pembelajaran organisasi semakin tinggi juga budaya inovasi dan kinerja organisasi. Pembelajaran organisasi direfleksikan oleh keahlian personal, artinya semakin tinggi keahlian personal dapat meningkatkan budaya inovasi yang direfleksikan adanya konsistensi inovasi. Demikian juga bila dikaitkan dengan kinerja organisasi yang direfleksikan sistem pembelajaran, maka

semakin tinggi keahlian personal akan meningkatkan sistem pembelajaran.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu Therin (2003), Aligre dan Chiva (2008), Lee, *et al.* (2008). Dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh inovasi. Di samping itu juga mendukung teori inovasi Drucker (1993), Dan Beswick (2010)

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Modal intelektual memberikan sumbangan terbesar dalam modal manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi yang direfleksikan peningkatan sistem pembelajaran, baik secara langsung maupun melalui mediasi kompetensi organisasi dan budaya inovasi pada PTS Kopertis V Yogyakarta.

Keahlian personal memberikan sumbangan terbesar dalam pembelajaran organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi yang direfleksikan peningkatan sistem pembelajaran, baik secara langsung maupun melalui mediasi kompetensi organisasi dan budaya inovasi.

Kompetensi organisasi dan budaya inovasi sebagai variabel mediasi bersifat parsial (*partial mediation*), artinya dengan memasukkan variabel mediasi peningkatan kinerja organisasi menjadi lebih tinggi. Modal manusia merupakan faktor dominan dibandingkan dengan pembelajaran organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi.

### Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal intelektual merupakan faktor terpenting dari modal manusia, maka pimpinan perguruan tinggi sebaiknya meningkatkan modal manusia khususnya modal intelektual melalui pemberian izin belajar atau mengikuti tugas belajar bagi para dosennya untuk studi lanjut baik S2 maupun S3, agar dapat meningkatkan kompetensi organisasi (peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran).

Pembelajaran organisasi yang dilakukan oleh PTS di Yogyakarta belum mampu meningkatkan keahlian

personal. Oleh karena itu pimpinan PTS di Yogyakarta disarankan untuk mengadakan pembelajaran organisasi yang dapat meningkatkan keahlian personal khususnya berkaitan dengan sistem pembelajaran, seperti Pekerti, Pelatihan Publikasi ilmiah, Studi Banding ke perguruan tinggi lain, dan lain-lain.

Kompetensi organisasi khususnya kualitas pendidikan dan pengajaran masih rendah, oleh karena itu pimpinan PTS di Yogyakarta disarankan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran melalui perbaikan kurikulum secara terus-menerus, monitoring kegiatan belajar mengajar, menciptakan suasana belajar yang kondusif seperti perbaikan ruang belajar, menyediakan media bantu belajar mengajar dan tersedia sarana menggali potensi minat dan bakat mahasiswa, baik potensi keilmuan, seni, kerohanian maupun olah raga.

## DAFTAR RUJUKAN

- Absah, Y. 2007. Pengaruh Kemampuan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kompetensi Tingkat Disersivikasi dan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta di Sumatra Utara. *Disertasi tidak dipublikasikan*, Program PPS Universitas Airlangga, Surabaya.
- Abu, B., Hasyim, Ahmad, Zakaria, and Filzah. 2009. Organisational Competencies and Strategic Choice in Institutions of Higher Learning, *Journal of Business Strategy*, Vol. 17, No. 2.
- Ahmed, P.K. 1998. "Culture and climate for innovation" *Eroupean Journal of Innovation Management*.
- Aligre, and Chiva. 2008. Entre-preneurial Orientation, Innovation and firm performance: The Importance of Organizational learning, *The Learning Organization: An International Journal*, Volume 13, Number 5.
- Ancok, D. 1997. *Revitalisasi Sumber Daya Manusia dalam Era perubahan*, Kelola: Gadjah Mada University Business Review, No.8, 104–117.
- \_\_\_\_\_. 2008. [www.alive-6-organisasi-pembelajar-organizati-onal-learning.html](http://www.alive-6-organisasi-pembelajar-organizati-onal-learning.html). 25 November.
- Barney, J.B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.17, No.1.
- Becker, Gary, S. 1964. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis With Special Referenceto Education, *Chicago: The University of Chicago Press*.
- Bhatnagar. 2006. Measuring organizational learning capability in Indian managers and establishing firm performance linkage, *Learning Organization*, Vol. 13.
- Beswick, K., & Williamson, J. 2010. Up-close and personal: Teachers responses to an individualised professional

- learning opportunity. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 38(2), 129–146.
- Bustinza, M., and Aranda. 2010. Organizational learning and performance: Relationship between the dynamic and the operational capabilities of the firm, *African Journal of Business Management* Vol. 4.
- Chang, Chiang, C., and Wang. 2006. The Study of Social Capital, organizational Learning, innovative-ness, Intellectual Capital, and performance, *The Journal of Human Resource and Adult Learning* \* November 2006.
- Correa, M., and Pozo. 2007. Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain, *International Encyclopedia of Education*, 2010, Pages 143–150.
- Dakhli M, de Clercq, D. 2004. Human capital, social capital, and innovation: A multi-country study. *Entrepr. Region. Dev.*, 16: 107–128.
- Denison, D.R. 1990. Corporate Culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley & Sons.
- Departemen Pendidikan Nasional, 2003. *Undang-Undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Drucker, P.F. 1993. *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Collins.
- Gratton, L., and Ghosal, S. 2003. Managing Personal Human Capital: New Ethos for The Employee, *Eropean Management Journal*, Vol. 21, No.1, pp. 1–10.
- Eshlaghy, and Maatofi. 2011. Learning Orientation, Innovation and Performance, *European Journal of Social Sciences – Volume 19*.
- Hansson, J., and Keitnerl. 2004. The impact of human capital and human capital Investments on company performance, *Office for Official Publications of the European Communities*,
- Hatch, N.W., and J.H. Dyer. 2004. Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, Vol.25.
- Hidayat, S.D. 2008. Strategi Membangun Kompetensi Organisasi dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Jawa Tengah, *Thesis tidak dipublikasikan*, PPS Universitas Diponegoro, Semarang.
- Homburg, C., Harley, K., and John, P.W. 1999. Stratrgic Concensus and Performance: The Role of Stratey Type and Market Relation Dynamism, *Strategic Management Journal*, Volume 20.
- Hon, X., Wang, and Liu. 2008. Organizational Learning, Knowledge Energy, Core Competency and Firm Performance, *Science of Science and Management of S. & T.*;2005–10.
- Honig, B. 2001. Human capital and structural upheaval: A study of manufacturing firms in the West Bank, *Journal of Business Venturing*, 16:575–594.
- Hurley, R.F., and G.T.M. Hult. 1998. Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: an Integration with Empirical Investigation, *Journal of Marketing*, Vol.62, July, pp.43–64.
- Indrajit, R., dan Richardus, D. 2006. *Manajemen Perguruan tinggi Modern*. Yogyakarta: Andi.
- Ismail, dan Abidin. 2010. Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian private service sector, *Peer-reviewed & Open access journal*, Volume 2 | Issue 2 | July 2010.
- Kamukama, A., and Htayi. 2010. Intellectual capital and Financial performance in Uganda Microfinance, *African Journal of Accounting, Economics, Finance and Banking Research* Vol. 6.
- Khandekar, and Sharma. 2006. Organizational Learning and Performance: Understanding Indian Scenario in Present Global Context, . *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 209–225.
- Kopertis Wilayah-5. 2010. *Daftar Perguruan Tinggi Swasta: Kopertis Wilayah-5*. Yogyakarta: Kopertis Wilayah-5 Daerah Istimewa Yogyakarta.
- Kotler, P., dan Gary, A. 2003. *Dasar-dasar Pemasaran*, Jilid 1, Edisi Kesembilan. Jakarta: PT Indeks Gramedia.
- Lee, T., and Chiu. 2008. The impact of organisational culture and learning on innovation performance, *International Journal of Innovation and Learning Issue: Volume 5*.
- Lopez, S.P., Peon, J.M.M., and Ordas, C.J.V. 2005. Human resource practices, organizational learning and business performance. *Human Resource Development International* 8(2), 147–164.
- Madison, B.L., S. Boersma, C.L. Diefenderfer, and S.W. Dingman. 2009. *Case Studies for Quantitative Reasoning: A Casebook of Media Articles*, 2nd ed. New York, NY: Pearson.
- Mansor, M., and Che, M. 2010. Enculturation of Organizational Learning for Developing Competency: a Case of Malaysian Islamic Banking Institution, *Journal of Organizational Learning and Leadership*, Volume 8, No. 1.
- Marhum, M. 2009. Prospek Pendidikan Tinggi di Indonesia, *Info Pendidikan Tinggi*, Mei 2009.
- Marquardt, M.J. 1996. *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Marimuthu, A., and Ismail. 2009. Human Capital Development and Its Impact on Firm Performance: Evidence From Developmenta Economics, *The Journal of International Social Research*, Volume 2/8 Summer 2009.

- Mathis, R.L., and John, J.J. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusi*, Edisi Pertama. Jakarta: Salemba.
- Moorman, C., and Miner, A.S. 1998. The Organizational Improvisation and Organizational Memory, *Academic Management Journal*, 23:698–733.
- Oliver, C. 1997. Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resources-based View, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.9.
- Ongkoraharjo, S., dan Rahmawati. 2008. Pengaruh Human Capital terhadap kinerja (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia), *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 10.
- Pateraf, M.A. 1993. The Cornerstone of Competitive Advantage: Resources Based View, *Strategic Management Journal*, 14 (16), pp. 179–191.
- Prahalad, C.K., and G. Hamel. 1990. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, June, pp.79–91.
- Popescu, and Diaconu. 2008. A new dimension to the relationship between foreign direct investment and human capital: The role of political and civil rights, *Journal of International Development, Faculty of Economics and Business Administration Alexandru Ioan Cuza University*.
- Raymond, N.C., Coleman, E., Ohlerking, F., Christenson, G. A., & Miner, M. 1999. Learning new problemsolving strategies leads to changes in problem representation. *Cognitive Development*, 24, 89–101.
- Redmon, C. 2005. Competency training: The Strengthening Families Program for Parents and Youth 10–14. *Juvenile Justice Bulletin (NCJ 182208)*. Washington.
- Robbin, Stehen, P. 1996. *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*, Edisi 3. Jakarta: Arcan.
- Rumelt, R.P. "Theory, Strategy, and Entrepreneurship," in David Teece (ed.) *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge. Mass: Ballinger.
- Said, S. 2002. Faktor-faktor Strategis yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan dan Kinerja PTN dan PTS di Indonesia, *Disertasi*, tidak dipublikasikan, Surabaya: PPS Universitas Airlangga.
- Senge, P.M. 1990. The Leader's New Work: Building Learning Organizations, *Sloan Management Review*, Fall 32 (1), pp.7–23.
- Segal, B., and Schoenfeld. 2009. Founder human capital and small firm performance: an empirical study of founder-managed natural food stores, *Journal of Management and Marketing Research*, 2009.
- Solimun. 2002. *Structural Equation Modeling (SEM): Lisrel dan AMOS*, Cetakan I. Universitas Negeri Malang.
- Stenberg, R.J., and Slater, A. 1982. *The Organizational of Visual Perception in Early infancy*. New York Cambridge University Press.
- Stiles, and Kulvisaechana. 2002. On The Link Between Humn Capital And Firm Performance, FEP Work Paper, No.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sukirno. 1999. Pengaruh Kesempatan Pembelajaran Organisasi dan Kualitas Pengajaran pada Hubungan antara Partisipasi Dosen dalam Pengambilan Keputusan dengan Hasil Belajar Mahasiswa pada Perguruan Tinggi di Daerah Istimewa Yogyakarta, *Tesis*, tidak dipublikasikan, Yogyakarta: Program Pascasarjana UGM.
- Stockely. 2003. Human Capital Measurement How to Do You Measure Up, *Accenture Human Performance Insight*.
- Rivai, V. 2011. Human capital development role of Human Resource (HR) during mergers and acquisitions, *African Journal of Business Management* Vol. 5(2), pp. 261-268, 18 January, 2011.
- Rui. 2009. Empirical study on the influence of organizational learning and capability on technological innovation, *Journal of US-China Public Administration*, ISSN 1548-6591, USA.
- Teece, D.T. 2000. *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimension*, Oxford: Oxford University Press.
- Therin. 2003. Relationship between organizational learning, innovation and company performance, *36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03)*.
- Toole, and Czarnitzki. 2007. Exploring the relationship between scientist human capital and firm performance: The case of biomedical academic entrepreneurs, *Discussion Paper No. 07-011*.
- Ukenna, I., Anlionwu, and Olise. 2010. Effect of Investment in Human Capital Development on Organizational Performance, *Office for Official Publications of the European Communities*.
- Wang, and Lo. 2003. Customer-focused Performance and the Dynamic Model for Competences Building and Leveraging: A Resource-based View, *Journal of Management Development* Vol. 22 No. 6, 2003.
- Watkins, Karen, E., and Marsick, V.J. 1993. *Making Learning Count Diagnosing the Learning Culture in Organization*, Advantage in Developing Human Resources, San Francisco Jossey-Bass.
- Wheelen, T.L., and J. David, H. 2002. *Strategic Management and Business Policy*. Eighth Edition, New Jersey: Prentice-Hall.

Zong, D., Duserick, and Li, D. 2005. Achieving Competitiveness by Organizational Learning: Strategy,

Transformation and Measurement in Anisys University, *Issues in Information Systems, Volume VI, No. 2, 2005*