

INOVASI ORGANISASI SEBAGAI PEMEDIASI PARTIAL ANTARA  
PEMBELAJARAN ORGANISASI DENGAN KINERJA ORGANISASI  
(Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik di Pulau Jawa)  
ORGANIZATIONAL INNOVATION AS PARTIAL MEDIATION BETWEEN  
ORGANIZATIONAL LEARNING WITH ORGANIZATIONAL PERFORMANCE  
(Empirical Study on Public Accounting Firms on Java Island)

Lilis Sulistyani, Ifah Lathifah

<sup>1</sup>Dosen S1 Akuntansi STIE – AUB-Surakarta

<sup>2</sup>Dosen Magister Manajemen STIE-AUB-Surakarta

Jl. Mr. Sartono 97 Cengklik, Nusukan, Surakarta.

[lilissulistyani44@yahoo.co.id](mailto:lilissulistyani44@yahoo.co.id); [ifahtifa@yahoo.co.id](mailto:ifahtifa@yahoo.co.id)

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi dengan variabel inovasi organisasi sebagai variabel mediasi pada Kantor Akuntan Publik (KAP) di pulau Jawa. Penelitian ini menggunakan teknik survei kuesioner untuk pengumpulan data. Teknik sampling yang digunakan adalah random sampling. Data yang dapat dikumpulkan sebanyak 93 responden dan pengujian dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square Structural Equation Model* (PLS – SEM) berupa program WarpPLS 3.0.

Hasil pengujian membuktikan bahwa komitmen untuk belajar (KUB) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja organisasi (KIN); berbagi visi (BV) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja organisasi (KIN); keterbukaan pikiran (KP) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Komitmen untuk belajar (KUB) berpengaruh positif tidak signifikan terhadap inovasi organisasi (IO); berbagi visi (BV) berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi organisasi (IO); keterbukaan pikiran (KP) berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi organisasi (IO) dan inovasi organisasi (IO) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi (KIN). Inovasi organisasi (IO) terbukti sebagai pemediasi parsial (kategori 20% sampai 80%) pengaruh antara keterbukaan pikiran (KP) dengan kinerja organisasi (KIN) dengan nilai VAF= 0,324.

Kata Kunci: Komitmen Untuk Belajar, Berbagi Visi, Keterbukaan Pikiran, Inovasi Organisasi, Kinerja Organisasi dan Kantor Akuntan Publik.

Abstarct

This study aims to empirically examine the effect of organizational learning on organizational performance with organizational innovation variables as a mediating variable in the Public Accounting Firm (KAP) on the island of Java. This study uses questionnaire survey techniques for data collection. The sampling technique used is random sampling. The data can be collected as many as 93 respondents and the tests were carried out using the Partial Least Square Structural Equation Model (PLS - SEM) in the form of the WarpPLS 3.0 program.

The test results prove that commitment to learning (KUB) has a positive but not significant effect on organizational performance (KIN); sharing vision (BV) has a positive but not significant effect on organizational performance (KIN); mind openness (KP) has a significant positive effect on organizational performance. Commitment to learning (KUB) has no significant positive effect on organizational innovation (IO); sharing vision (BV) has a significant positive effect on organizational innovation (IO); openness of mind (KP) has a significant positive effect on organizational innovation (IO) and organizational innovation (IO) has a significant positive effect on organizational performance (KIN). Organizational innovation (IO) proved to be a partial mediator (category 20% to 80%) influence between openness of mind (KP) and organizational performance (KIN) with a value of VAF = 0.324.

Keywords: Commitment to Learning, Sharing Vision, Openness of Mind, Organizational Innovation, Organizational Performance and Public Accountant Office.

## A. PENDAHULUAN

Kantor Akuntan Publik (KAP) di Indonesia, pada era saat ini menghadapi persaingan dan tantangan baik yang berasal dari dalam profesi itu sendiri maupun dari luar profesi, yang dapat mengancam keberlangsungan hidup dari KAP. Para akuntan publik di Indonesia dituntut untuk terus belajar dan berinovasi untuk dapat menjawab tantangan tersebut. Kantor Akuntan Publik (KAP) sebagai lembaga tempat bernaung para akuntan, otomatis juga dituntut untuk terus melakukan proses pembelajaran dan inovasi demi mewujudkan tantangan dan memenangkan persaingan sekaligus meningkatkan kinerja KAP yang bersangkutan.

Yeung et.al (2007) menyatakan bahwa pembelajaran dan inovasi organisasi adalah aset tidak berwujud paling penting yang dibutuhkan perusahaan untuk memperoleh dan mengeksploitasi serta mencapai kinerja organisasi yang superior. Che Rose *et al.* (2009) menambahkan bahwa pembelajaran organisasi menjadi prasyarat atas keberhasilan terjadinya sebuah perubahan dan kinerja organisasi. Pembelajaran organisasi, dianggap sebagai faktor kunci yang validitasnya telah terbukti dalam memenuhi kebutuhan perusahaan (Argyris dan Schön, 1996; Bhatnagar dan Sharma, 2005). Perusahaan akan memiliki keunggulan kompetitif melawan organisasi yang belajar secara lambat (Goh dan Richards, 1997). Beberapa penelitian seperti Baker dan Sinkula (1999), Bontis *et al.* (2002), Tippins dan Sohi (2003) dan

Jimenez-Jimenez dan Sanz-Valle (2011) menemukan hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi di perusahaan Spanyol.

Fakta bahwa perusahaan memiliki kapasitas belajar dan menunjukkan kualitas belajar perusahaan cukup penting untuk menjadi inovatif (Calantone et al., 2002; Keskin, 2006; Naktiyok, 2007; Therin, 2003). Pembelajaran organisasi menawarkan peluang signifikan untuk mengamankan informasi yang membentuk infrastruktur untuk inovasi dan pengelolaan inovasi (Dishman dan Pearson, 2003; Vokaca dan Rezgui, 2000). Pembelajaran organisasi mendukung inovasi, gagasan dan pengetahuan baru dan kekuatan kemampuan dan pelaksanaannya akan meningkatkan kinerja organisasi (Hajipour, 2011). Pembelajaran organisasi (Kiziloglu, 2015) merupakan alat penting untuk mengembangkan kemampuan inovasi dan daya saing serta untuk meningkatkan kinerja bagi perusahaan.

Tantangan dan persaingan yang saat ini dihadapi para akuntan, menuntut KAP sepantasnya terus menerus mengembangkan proses pembelajaran dan inovasi untuk klien KAP. Pembelajaran dan inovasi selanjutnya menjadi indikator keberhasilan atau kinerja yang penting bagi KAP. Hal inilah yang mendasari dilakukannya penelitian ini untuk menguji pengaruh pembelajaran dan inovasi KAP serta mengungkapkan sifat hubungan pembelajaran organisasi dan kegiatan inovasi terhadap kinerja KAP.

## B. TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### 1. Tinjauan Pustaka

#### 1.1 Teori Kontinjensi Lingkungan

Gardin dan Greve (2008) menyatakan bahwa esensi dasar teori kontinjensi adalah organisasi harus beradaptasi dengan struktur kontinjensinya seperti lingkungan, ukuran organisasi dan strategi bisnis agar organisasi dapat berjalan dengan baik. Cao *et.al* (2011) menambahkan bahwa berdasarkan *contingency Resource-Based View*, tingkat nilai bisnis tergantung pada interaksi dari organisasi dengan sistem lingkungannya. Artinya organisasi harus terus melakukan proses pembelajaran dan inovasi untuk menjawab tuntutan lingkungan yang dinamis, dengan harapan organisasi akan tetap kompetitif dan *survive*.

#### 1.2 Pembelajaran Organisasi

Sinkula *et.al* (1997) menyatakan pembelajaran organisasi terjadi ketika anggota perusahaan menemukan dan memperbaiki kesalahan dalam teori perilaku yang efektif dalam organisasi, menjawab perubahan lingkungan dari dalam dan dari luar organisasi. Pembelajaran organisasi menurut Calantone *et.al* (2002) memiliki tiga dimensi yaitu komitmen untuk belajar, berbagi visi, keterbukaan pikiran. Pembelajaran Organisasi adalah tentang bagaimana organisasi melakukan proses belajar dan seringkali mengarah pada berbagai model atau teori. Pembelajaran organisasi menjadi variabel penting dalam mengembangkan kinerja organisasi untuk

mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Jiménez, Sanz-Valle 2011).

#### 1.3 Inovasi organisasi

Inovasi organisasi adalah sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis (Hurley and Hult, 1998). Perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru dan menawarkan produk atau jasa yang inovatif. Sementara menurut Gumusluoglu dan Ilsev (2009) bahwa inovasi organisasi adalah kecenderungan organisasi untuk mengembangkan produk/layanan baru atau yang lebih baik dan keberhasilannya membawa produk layanan ke pasar.

#### 1.4 Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi adalah wujud konsekuensi dari operasi organisasi atau pencapaian tujuan organisasi. Guo (2002) dan Agarwal *et al.* (2003) membagi kinerja organisasi menjadi dua dimensi, terdiri dari kinerja objektif dan subyektif. Kinerja objektif mencakup penilaian berbasis pasar dan keuangan seperti keuntungan, penjualan pertumbuhan, pangsa pasar dan pengurangan biaya. Adapun kinerja subyektif mencakup persepsi pelanggan dan karyawan seperti kualitas layanan, pelanggan kepuasan dan retensi. Norton dan Kaplan (1993) mengukur kinerja organisasi berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan empat dimensi yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif proses bisnis internal.

## 2. Hipotesis

a. Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi

H<sub>1a</sub> : Komitmen Untuk Belajar (KUB) berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi.

H<sub>1b</sub>: Berbagi Visi (BV) berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi.

H<sub>1c</sub> : Keterbukaan Pikiran (KP) berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi.

b. Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Inovasi Organisasi

H<sub>2a</sub> : Komitmen Untuk Belajar (KUB) berpengaruh terhadap Inovasi Organisasi.

H<sub>2b</sub>: Berbagi Visi (BV) berpengaruh terhadap Inovasi Organisasi.

H<sub>2c</sub> : Keterbukaan Pikiran (KP) berpengaruh terhadap Inovasi Organisasi

c. Pengaruh Inovasi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

H<sub>3</sub> : Inovasi Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi

### C. METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah para akuntan publik pada Kantor Akuntan Publik (KAP) di pulau Jawa. Adapun penarikan sampel penelitian dilakukan secara *random sampling*. Pengukuran variabel inovasi organisasi (IO) dan kinerja organisasi (KIN) sebagai variabel bebas diukur dengan skala Likert 5 point. Inovasi organisasi (IO) diukur dengan 5 pertanyaan mengacu dari Kiziloglu (2015). Kinerja organisasi (KIN) dalam penelitian ini diukur dengan pendekatan *balance scordard* dari Norton dan Kaplan (1993), dengan 9 pertanyaan. pembelajaran organisasi (PO) sebagai variabel bebas yang akan diukur dengan skala Likert 5 point. Pembelajaran organisasi diukur dengan 11 pertanyaan,

mengacu dari Kiziloglu (2015) yang dikembangkan dari Sinkula *et.al* (1997) dan Calantone *et.al* (2002) dengan tiga dimensi yaitu komitmen untuk belajar, berbagi visi, keterbukaan pikiran. Hipotesis diuji menggunakan analisis *structural equation modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan program *WarpPLS* versi 3.00 (Hair *et.al*, 2011; Kock, 2011).

### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Hasil

a. Pengujian Validitas Dan Reliabilitas (Tahap Kedua)

##### 1) Uji Validitas

Uji validitas menggunakan uji Validitas Konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen dapat dilihat dari *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Pada Running ke 1 (pertama) untuk indikator variabel kinerja organisasi yaitu KIN1 dan KIN7 memiliki nilai *loading factor* di bawah 0.60 seperti yang dipersyaratkan. Nilai *loading factor* KN1 sebesar 0,440 dan KN7 sebesar 0,463 (lampiran 1), sehingga pada running ke 2 indikator KN1 dan KN7 dikeluarkan dari model. Pada *running* ke 2 diperoleh hasil *loading factor* masing-masing indikator konstruk dinyatakan valid dengan nilai *loading factor* > 0,6 (lampiran 2).

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) juga digunakan untuk evaluasi validitas konvergen, dengan kriteria harus > 0,50 ( Fornell dan Lacker, 1981). Hasil *running* kedua disajikan pada tabel 1, menunjukkan bahwa semua variabel yang diteliti sudah memenuhi syarat yang ditentukan karena semua nilai AVE masing-masing variabel > 0,50.

Tabel 1  
Nilai Average Variance Extracted /AVE (*Running* Kedua)

Variabel	AVE
Komitmen Untuk Belajar (KUB)	0,629
Berbagi Visi (BV)	0,631
Keterbukaan Pikiran (KP)	0,712
Inovasi Organisasi (IN)	0,660
Kinerja Organisasi (KIN)	0,589

Sumber : Diolah dari output *WarpPls* 3.0 , 2019.

Hasil uji validitas diskriminan dapat dilihat dari akar kuadrat AVE dan korelasi antar konstruk laten. Tabel 2 menyajikan nilai akar kuadrat AVE dan korelasi antar konstruk laten untuk *running* kedua, menunjukkan nilai korelasi antar konstruk laten untuk semua variabel menunjukkan nilai lebih kecil

dibandingkan nilai akar kuadrat AVE. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk sudah memenuhi validitas diskriminan karena memiliki nilai akar kuadrat AVE > korelasi antar konstruk (Kock, 2012), Ghazali dan Latan, 2012).

Tabel. 2  
Nilai Akar Kuadrat AVE dan Korelasi Antar Kontruk Laten  
(*Running* Kedua)

Variabel	KUB	BV	KP	IO	KIN
KUB	<b>0,793</b>	0,507	0,588	0,321	0,281
BV	0,507	<b>0,794</b>	0,661	0,519	0,395
KP	0,588	0,661	<b>0,844</b>	0,528	0,499
IO	0,321	0,519	0,528	<b>0,813</b>	0,731
KIN	0,281	0,395	0,499	0,731	<b>0,767</b>

Sumber : Diolah dari output *WarpPls* 3, 2019.

## 2) Reliabilitas

Reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability*. Tabel 3 menyajikan nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* dari masing-masing konstruk untuk *running* kedua, menunjukkan nilai

*composite reliability coefficient* dan nilai *Cronbach's alpha Coefficient* untuk semua variabel yang diteliti sudah memenuhi syarat > 0,70 berarti semua variabel yang diteliti reliabel.

Tabel. 3

Nilai Cronbach's alpha dan Composite Reliability (Running Kedua)

Variabel	Composite Reliability Coefficient	Cronbach's Alpha Coefficient
Komitmen Untuk Belajar (KUB)	0,870	0,799
Berbagi Visi (BV)	0,871	0,799
Keterbukaan Pikiran (KP)	0,881	0,798
Inovasi Organisasi (IN)	0,906	0,868
Kinerja Organisasi (KIN)	0,909	0,882

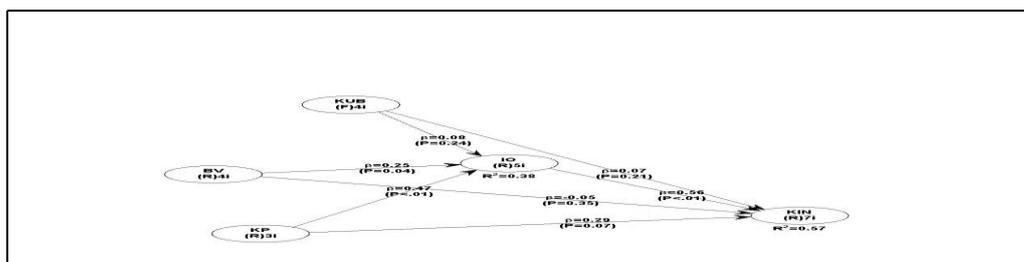
Sumber : Diolah dari output WarpPls 3.0, 2019.

b. Pengujian Model Struktural

Output model struktural – full model disajikan pada gambar 1 dan tabel 4 dan tabel 5. Gambar 1 menunjukkan koefisien jalur dan nilai p yaitu jalur KUB → IO menunjukkan nilai koefisien 0,076 dengan p value = 0,243, jalur BV → IO menunjukkan nilai koefisien 0,245 dengan P value = 0,045, jalur KP → IO menunjukkan nilai koefisien 0,475 dengan

P value < 0,001, jalur KUB → KIN menunjukkan nilai koefisien 0,071 dengan P value = 0,211, jalur BV → KIN menunjukkan nilai koefisien - 0,048 dengan P value = 0,352, jalur KP → KIN menunjukkan nilai koefisien 0,289 dengan P value = 0,072, dan jalur IO → KIN menunjukkan nilai koefisien 0,559 dengan P value < 0,001.

Gambar 1  
Output Model Struktural – Full Model



Tabel 4 menyajikan output Model fit indices and P values. Software WarpPls 3.0 menyediakan 3 indeks model fit yaitu Average Path Coefficient (APC), Average R-Squared (ARS) dan Average Variance Inflation Factor (AVIF). Rules of the thumb dari hasil analisis umum SEM (Kock, 2012) terhadap indeks model fit yang baik adalah model yang memiliki

nilai P-values untuk APC dan ARS sebesar  $P < 0,05$  dan mensyaratkan AVIF < 5. Hasil pengujian menunjukkan bahwa goodness of fit model telah terpenuhi atau model penelitian ini fit.

Output effect sizes adalah koefisien f-squared yang dikemukakan oleh Cohen (1998), juga disajikan pada tabel 4. Effect sizes digunakan untuk

mengetahui efek yang diindikasikan oleh koefisien jalur dari pandangan praktis (*practical point of view*). *Effect sizes* menurut Kock (2013), Hair dkk (2013) dapat dikelompokkan menjadi tiga

kategori yaitu lemah/kecil (*effect sizes* 0,02 hingga 0,15), menengah (*effect sizes* > 0,15 hingga 0,35) atau besar (*effect sizes* > 0,35).

Tabel 4  
*Model fit indices, Path coefficients and P values, Effect sizes for path coefficients – Full Model*

<i>Model fit indices and P values</i>	APC=0.252, P<0.001 ARS=0.473, P<0.001 AVIF=1.982, Good if < 5
<i>Path coefficients and P values</i>	KUB → IO 0,076, p = 0,243 BV → IO 0,245, p = 0,045 KP → IO 0,475, p < 0,001 KUB → KIN 0,071, p = 0,211 BV → KIN - 0,048, p = 0,352 KP → KIN 0,289, p = 0,072 IO → KIN 0,559, p < 0,001
<i>Effect sizes for path coefficients</i>	KUB → IO = 0,026 (< 0,15 = kecil) BV → IO = 0,135 (< 0,15 = kecil) KP → IO = 0,290 (> 0,15 = moderat) KUB → KIN = 0,022 (< 0,15 = kecil) BV → KIN = 0,023 (< 0,15 = kecil) KP → KIN = 0,176 (> 0,15 = moderat) IO → KIN = 0,408 (> 0,35 = tinggi)

Sumber : Diolah dari output *WarpPls* 3.0, 2019.

Tabel 5 menyajikan nilai *R-squared* dan *Q-squared* dan *Full collinearity VIF*. *R-squared* merupakan ukuran yang dihitung hanya untuk variabel endogen, yang mencerminkan persentase dari variansi yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Jika koefisien *R-squared* semakin tinggi, maka semakin baik kekuatan penjelasan dari prediktor variabel laten dalam model. *Q-squared* biasanya disebut *Stoner-Geisse coefficient* sebagai analog dari *R-squared*. Namun *Q-squared* dapat bernilai negatif, sedangkan *R-squared* selalu bernilai positif. Validitas prediktif yang dapat diterima adalah

koefisien *Q-squared* diharapkan > 0. Adapun *Full collinearity VIF* merupakan hasil pengujian kolinearitas penuh, meliputi multikolinearitas vertikal dan lateral. Kriteria untuk *full collinearity test* adalah lebih kecil dari 3,3 (Kock, 2013). Tabel 5 menunjukkan bahwa di dalam model penelitian ini tidak terdapat multikolinearitas baik vertikal maupun lateral. Hal ini dapat dilihat dari nilai *full collinearity VIF* untuk seluruh variabel < 3,3. Adapun nilai  $R^2$  untuk variabel IO adalah 37,6% dan variabel KIN sebesar 57,1%.

Tabel 5

Hasil Uji <i>R-Squared</i> , <i>Q-Squared</i> dan <i>Full Collinearity VIF</i>		
<i>R-squared</i>	<i>Q-squared</i>	<i>Full collinearity VIFs</i>
IO = 0,376	IO = 0,369	KUB = 1,592
KIN = 0,571	KIN = 0,567	BV = 2,006
		KP = 2,376
		IO = 2,499
		KIN = 2,252

Sumber : Diolah dari *Output WarpPls3.0*, 2019.

2. Pembahasan

a. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan output *WarpPls* 3.0 yang disajikan pada gambar 1 dan tabel 1 menunjukkan nilai koefisien jalur KUB → KIN sebesar 0,121 dengan p value = 0,169 > 0,05. Artinya Hipotesis 1a tidak didukung. Penolakan terhadap hipotesis 1a ini mengindikasikan bahwa komitmen untuk belajar berpengaruh positif atau bermanfaat bagi orang-orang yang ada di Kantor Akuntan Publik (KAP), namun tidak memberikan peningkatan yang cukup berarti bagi Kinerja Organisasi atau KAP. Hasil penelitian ini dari sisi arah sejalan namun dari sisi signifikansi tidak sejalan dengan penelitian Santos-Vijande, *et.al* (2005), Widener (2007), Jiang dan Li (2008), Salim dan Sulaiman (2011), Asil *et.al* (2014).

Pada gambar 1 dan tabel 1 menunjukkan nilai koefisien jalur BV → KIN sebesar 0,203 dengan P value = 0,160 > 0,05. Artinya hipotesis 1b tidak didukung. Penolakan terhadap hipotesis 1a ini mengindikasikan bahwa berbagi visi yang dilakukan di perusahaan berpengaruh positif atau bermanfaat bagi orang-orang yang ada di Kantor Akuntan Publik

(KAP), namun tidak memberikan peningkatan yang cukup berarti bagi Kinerja Organisasi atau KAP. Hasil penelitian ini dari sisi arah sejalan namun dari sisi signifikansi tidak sejalan dengan penelitian Santos-Vijande, *et.al* (2005), Widener (2007), Jiang dan Li (2008), Salim dan Sulaiman (2011), Asil *et.al* (2014).

Hasil output gambar 1 dan tabel 1 menunjukkan nilai koefisien jalur KP → KIN sebesar 0,554 dengan P value < 0,001, berarti Hipotesis 1c didukung. Hasil ini mengindikasikan bahwa kemauan dari orang-orang yang ada pada Kantor Akuntan Publik (KAP) untuk berpikir secara terbuka (*open minded*) dapat meningkatkan kinerja KAP secara berarti/signifikan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Santos-Vijande, *et.al* (2005), Widener (2007), Jiang dan Li (2008), Salim dan Sulaiman (2011) maupun penelitian Asil *et.al* (2014).

Pada gambar 1 dan tabel 1 menunjukkan nilai koefisien jalur KUB → IO sebesar 0,076 dengan p value = 0,243 > 0,05 yang berarti hipotesis 2a tidak didukung. Penolakan terhadap hipotesis 2a ini mengindikasikan bahwa komitmen

untuk belajar yang dilakukan di perusahaan berpengaruh positif atau bermanfaat bagi orang-orang yang ada di Kantor Akuntan Publik (KAP), namun tidak memberikan peningkatan yang cukup berarti bagi inovasi yang dilakukan oleh KAP. Hasil penelitian dari sisi arah sejalan namun dari sisi signifikansi tidak sejalan dengan Asil *et.al* (2014), Sirait (2015), Kalmuk dan Acar (2015).

Gambar 1 dan tabel 1 menunjukkan nilai koefisien jalur  $BV \rightarrow IO$  sebesar 0,245 dengan  $p$  value = 0,045 < 0,05 yang berarti H2b didukung. Hasil ini mengindikasikan bahwa kemauan dari orang-orang yang ada pada Kantor Akuntan Publik (KAP) untuk berbagi visi dapat memberikan pengaruh yang berarti atau signifikan bagi KAP dalam melakukan novasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian Asil *et.al* (2014), Sirait (2015), Kalmuk dan Acar (2015).

Gambar 1 dan tabel 1 juga menunjukkan nilai koefisien jalur  $KP \rightarrow IO$  sebesar 0,475 dengan  $P$  value < 0,001 atau mendukung H2c. Hasil ini mengindikasikan bahwa kemauan dari orang-orang yang ada pada Kantor Akuntan Publik (KAP) untuk berpikiran terbuka terhadap perubahan lingkungan, teknologi maupun sistem informasi dapat memberikan pengaruh yang berarti atau signifikan bagi KAP dalam melakukan novasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Asil *et.al* (2014), Sirait (2015), Kalmuk dan Acar (2015).

Output *WarpPls* 3.0 pada gambar 1 dan tabel 1 menunjukkan nilai koefisien jalur  $IO \rightarrow KIN$  sebesar 0,559 dengan  $P$  value < 0,001 yang berarti H3 didukung. Hasil pengujian ini mengindikasikan bahwa kemauan dari orang-orang yang ada pada Kantor Akuntan Publik (KAP) dan KAP itu sendiri untuk melakukan inovasi terutama penggunaan *software EDP audit* dapat memberikan pengaruh yang berarti atau signifikan bagi Kinerja KAP. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Calantone *et.al* (2002), Agarwal *et.al* (2003), Bisbe dan Otley (2004), Ratmono (2012), Kalmuk dan Acar (2015).

b. Pengujian peran mediasi variabel Inovasi Organisasi (IO).

Pengujian peran mediasi dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Variance Accout For* (VAF), mengacu Hair *et.al* (2013),. Peran mediasi inovasi organisasi. terhadap pengaruh antara komitmen untuk belajar (KUB) dengan kinerja organisasi (KIN) maupun pengaruh berbagi visi (BV) dengan kinerja organisasi (KIN) membuktikan bahwa pengaruh langsung sebelum dimasukkan variabel mediasi inovasi organisasi (IO) ke dalam model diperoleh nilai koefisien yang tidak signifikan (jalur  $KUB \rightarrow KIN$   $p = 0,169 > 0,001$  dan jalur . jalur  $BV \rightarrow KIN$   $p = 0,160 > 0,001$ ) sebelum dimasukkan variabel mediasi inovasi organisasi (IO) ke dalam model. Hasil ini mengindikasikan bahwa untuk syarat

**pertama** pengujian peran mediasi dengan metode *Variance Account For (VAF)* yaitu pengaruh langsung (*direct effect*) variabel komitmen untuk belajar (KUB) dengan kinerja organisasi (KIN) maupun variabel berbagi visi terhadap kinerja organisasi harus signifikan tanpa memasukkan variabel mediasi berupa inovasi organisasi dalam model, tidak dapat terpenuhi. Artinya bahwa peran mediasi inovasi organisasi terhadap pengaruh komitmen untuk belajar (KUB) dengan kinerja organisasi (KIN) maupun antara berbagi visi (BV) dengan kinerja organisasi (KIN) tidak dapat diketahui.

Peran mediasi inovasi organisasi terhadap pengaruh antara keterbukaan pikiran (KP) dengan kinerja organisasi (KIN) dapat dibuktikan bahwa pengaruh langsung jalur  $KP \rightarrow KIN$  sebelum memasukkan variabel mediasi inovasi organisasi (IO) ke dalam model memiliki nilai koefisien ( $\beta$ ) sebesar  $\beta = 0,554$  dan signifikan pada  $p < 0,001$ . Setelah variabel mediasi inovasi organisasi (IO) dimasukkan dalam model, nilai koefisien ( $\beta$ ) jalur tidak langsung yaitu jalur  $KP \rightarrow IO$  ( $\beta = 0,475$ ,  $p < 0,001$ ) dan jalur  $IO \rightarrow KIN$  ( $\beta = 0,559$ ,  $p < 0,001$ ) serta nilai koefisien ( $\beta$ ) jalur langsung  $KP \rightarrow KIN$  turun menjadi  $\beta = 0,289$  dengan  $p\text{-value} = 0,072$  (signifikan pada level 0.1). Hasil ini mengindikasikan bahwa untuk syarat **pertama** dan **syarat kedua** pengujian peran mediasi dengan metode *Variance Account For (VAF)* dapat

terpenuhi. Nilai *Variance Account For (VAF)* diperoleh dengan membagi nilai koefisien pengaruh tidak langsung dengan total pengaruh, dimana total pengaruh adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung. Nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $0,475 \times 0,559 = 0,266$  dan nilai total pengaruh adalah  $0,554$  ditambah  $0,266 = 0,820$ . Nilai VAF adalah  $0,266$  dibagi  $0,820$  sebesar  $0,324$  atau  $32,4\%$  menunjukkan bahwa inovasi organisasi (IO) merupakan pemediasi parsial (kategori 20% sampai 80%) pengaruh antara keterbukaan pikiran (KP) dengan kinerja organisasi (KIN).

#### E. SIMPULAN DAN SARAN

Hasil pengujian membuktikan bahwa komitmen untuk belajar, berbagi visi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen untuk belajar maupun berbagi visi yang diupayakan di perusahaan (KAP) bermanfaat bagi orang-orang yang ada di Kantor Akuntan Publik (KAP), namun tidak memberikan peningkatan yang cukup berarti bagi Kinerja KAP. Namun penelitian ini membuktikan bahwa keterbukaan pikiran berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Organisasi. Hasil ini mengindikasikan bahwa kemauan dari orang-orang yang ada pada Kantor Akuntan Publik (KAP) untuk berpikir secara terbuka (*open minded*) mampu

meningkatkan secara berarti/signifikan kinerja dari KAP.

Hasil penelitian juga membuktikan bahwa komitmen untuk belajar berpengaruh positif tidak signifikan terhadap inovasi organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa komitmen untuk belajar yang dilakukan di perusahaan berpengaruh positif atau bermanfaat bagi orang-orang yang ada di Kantor Akuntan Publik (KAP), namun tidak memberikan peningkatan yang cukup berarti bagi inovasi yang dilakukan oleh KAP. Adapun pengaruh berbagi visi dan keterbukaan pikiran terhadap inovasi organisasi, terbukti berpengaruh positif signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa kemauan untuk berbagi visi maupun keterbukaan pikiran antar orang-orang yang ada pada Kantor Akuntan Publik (KAP) terhadap perubahan lingkungan, teknologi maupun sistem informasi dapat memberikan pengaruh yang berarti atau signifikan bagi KAP dalam melakukan inovasi.

Hasil penelitian juga membuktikan bahwa inovasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil ini mengindikasikan bahwa kemauan dari orang-orang yang ada pada Kantor Akuntan Publik (KAP) dan KAP itu sendiri untuk melakukan inovasi terutama penggunaan *software EDP audit* dapat memberikan pengaruh yang berarti atau signifikan bagi Kinerja KAP.

Inovasi organisasi (IO) terbukti sebagai pemediasi parsial (kategori 20%

sampai 80%) pengaruh antara keterbukaan pikiran (KP) dengan kinerja organisasi (KIN) dengan nilai VAF= 0,324. Nilai VAF ini mengindikasikan bahwa selain inovasi organisasi (IO) yang memediasi pengaruh antara keterbukaan pikiran (KP) dengan kinerja organisasi (KIN). masih terdapat variabel lain yang berpotensi memediasi hubungan kedua variabel tersebut.

Saran untuk penelitian selanjutnya, yaitu pemilihan dan pengambilan sampel dilakukan dengan teknik yang sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian (misal dengan *purposive sampling*). Penggunaan jumlah indikator untuk tiap konstruk yang lebih banyak, agar diperoleh hasil yang sesuai dengan kondisi riil di lapangan.

#### **Daftar Pustaka**

- Agarwal, S., Erramilli, M. K., and Dev, C. S. 2003. Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82.
- Anders Ortenblad, 2001. On Differences Between Organizational Learning And Learning Organization. *The Learning Organization*, Vol. 8, No. 3, MCB University Press – ISSN 0969-6474.
- Argyris, C. and Schön D. A.. 1996. *Organizational Learning II; Theory, Method and Practice*. U.S.A.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Asil, S. M. N, Akhlagh, M. E dan Zahra Niknezhad Sheyjani, Z. N. 2014. Investigating The Role Of Organizational Learning And Organizational Innovation In

- Knowledge Management And Firm Performance Relationship. *World Essays Journal* / 1 (2): 31-34.
- Baker, W. E., and Sinkula, J. M. 1999. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-27.
- Bhatnagar, J. and Sharma, A. 2005. The Indian Perspective of Strategic HR Roles And Organizational Learning Capability. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (9), 1711 - 1739.
- Bontis, N., Crossan M. M., and Hulland J. 2002. Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-69.
- Calantone, Roger J, Tamer Cavusgil ve Yushan Zhao.2002. Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31 (1), pp.515-524.
- Cao, Guanming, F. Wiengarten, and P. Hurphreys. 2011. Towards a Contingency Recourse-Based View of IT Business Value. *Systemic Practice and Action Research, New York*. Vol. 24, Iss.1, pp.85.
- Che Rose, R., Kumar, N. and Ong, G.P. 2009. The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Working Performance. *The Journal of Applied Business Research*, 25(6).
- Dishman, P. and Pearson, T. 2003. Assessing Intelligence as Learning within an Industrial Marketing Group: A Pilot Study'. *Industrial Marketing Management*, 32 (7), pp.615-620.
- Dougherty, D. and Hardy, C. 1996. Sustained Production Innovation in Large, Mature Organisations: Overcoming Innovation-To-Organisation Problems. *Academy of Management Journal*, 39(5): 1120–1153.
- Fontana, Avanti. 2011. *Innovate We Can ? Manajemen Inovasi dan Penciptaan Nilai Individu, Organisasi dan Masyarakat*, Edisi Revisi. Jakarta, Cipta Inovasi Sejahtera.
- Gardin, J., and Greve, J. 2008. The Appropriateness of Statistical Methods for testing Contingency Hypotheses in Management Accounting Research. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, No. 5, pp. 995–1009.
- Ghozali, I., dan Latan, H. 2012. *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Program SmartPLS 3.0M3*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Goh, S. 2003. Improving Organizational Learning Capability: Lessons from two case studies. *The Learning Organization*, 10 (4), 216-27.
- Hage, J. T. 1999. Organizational Innovation and Organizational Change. *Annu. Rev. Sociol.* 25:597-622.
- Hair, Jr. J.F., C. Ringle, and M. Sartstedt. 2011. An Assessment of The Use of Partial Least Squares in Marketing Research. *Journal of Academy of Marketing Science*. Vol.44, pp. 414-431.
- \_\_\_\_\_. 2013. *A Primer on Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Incorporated.
- Hajipoor B, Kord M. 2011. The Effects Of Strategic Alliance On Relations Between Organizational Learning, Innovation And Financial Act Of Company. *Magazine of Studies of Improving Management and*

- Innovation*, Number 64, pages 141-166.
- Hurley, R. F., and Hult, G. T. M. 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*. Vol. 62, No.1, pp. 42-54.
- Jimenez-Jimenez, D. and Sanz-Valle, R. 2011. Innovation, Organizational Learning and Performance. *Journal of Business Research*, 64 (4), 408-417.
- Kiziloglu, M. 2015. The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability: An Investigation in the Banking Sector. *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 7, No. 3, 17- 33.
- Kock, N. 2012. *WarpPLS 3.0 User Manual*. Laredo, TX: ScriptWarp Systems.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Advance Mediating Effect Test, Multi-Group Analysis and Measurement Model Assessments in PLS-based SEM*. Laredo, TX: ScriptWarp Systems.
- Mahmood, S., Qadeer, F., and Ahmad, A. 2015. The Role of Organizational Learning in Understanding Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 9(1), 282-302.
- Razavi, S., H. and Attarnezhad, O. 2013. Management of Organizational Innovation. *International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 1*, 226-232.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*, Fourth Edition, Prentice Hall, Englrwood Cliffs, NJ.
- Sinkula, J.M., Baker W.E. and Noordewier T.A. 1997. Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. *Journal of Academy Marketing Science*, 25 (4), 305- 18.
- Sugiyono , 2010. *Metode Penelitian dan R & D*. Bandung:Alfabeta.
- Sholihin, M., dan Ratmono, D. 2013. *Analisis SEM-PLS dengan WarpPls 3.0 Untuk Hubungan Nonlinier Dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta, ANDI.
- Therin, F. 2003. *Organizational Learning and Firm Innovation in High-Tech Small Firms*, 36th Hawaii International Conference on System Science, USA.
- Tippins, M.J. and Sohi, R.S. (2003). IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?. *Strategic Management Journal*,24(8),745-761.
- Yeung, A.C.L., Lai, K.H. and Yee, R.W.Y. 2007. Organizational Learning, Innovativeness And Organizational Performance: A Qualitative Investigation. *International Journal Of Production Research*, 45(11), 2459-2477.

LAMPIRAN 1

*Loading factor* Indikator Konstruk (*Running Pertama*)

Indikator	Nilai Loading	Keputusan
KUB1	0,650	Valid
KUB 2	0,806	Valid
KUB 3	0,852	Valid
KUB 4	0,847	Valid
BV1	0,862	Valid
BV2	0,872	Valid
BV3	0,782	Valid
BV4	0,638	Valid
KP1	0,828	Valid
KP2	0,855	Valid
KP3	0,848	Valid
IO1	0,813	Valid
IO2	0,909	Valid
IO3	0,835	Valid
IO4	0,837	Valid
IO5	0,646	Valid
KIN1	0,440	Tidak valid
KIN2	0,733	Valid
KIN3	0,751	Valid
KIN4	0,836	Valid
KIN5	0,663	Valid
KIN6	0,825	Valid
KIN7	0,463	Tidak valid
KIN8	0,812	Valid
KIN9	0,681	Valid

LAMPIRAN 2

*Loading factor* Indikator Konstruk (*Running Kedua*)

Indikator	Nilai Loading	Keputusan
KUB1	0,650	Valid
KUB 2	0,806	Valid
KUB 3	0,852	Valid
KUB 4	0,847	Valid
BV1	0,862	Valid
BV2	0,872	Valid
BV3	0,782	Valid
BV4	0,638	Valid
KP1	0,828	Valid
KP2	0,855	Valid
KP3	0,848	Valid
IO1	0,813	Valid
IO2	0,909	Valid
IO3	0,835	Valid
IO4	0,837	Valid
IO5	0,646	Valid
KIN2	0,719	Valid
KIN3	0,783	Valid
KIN4	0,842	Valid
KIN5	0,658	Valid
KIN6	0,835	Valid
KIN8	0,827	Valid
KIN9	0,685	Valid