

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Beberapa ringkasan hasil penelitian terdahulu terkait dengan pengaruh *Human Capital* terhadap Kinerja Perusahaan atau masalah-masalah yang masih ada relevansinya dengan konsep tersebut disajikan pada penelitian terdahulu.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Martina Dwi Puji Astri Ongkohardjo *et al* (2008) yang berjudul *Analisis Pagaruh Human Capital Terhadap Kinerja Perusahaan*". Dari penelitian yang dilakukan mengenai analisis pengaruh *human capital* terhadap kinerja perusahaan Kantor Akuntan Publik sebagai berikut 1) *Individual Capability* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Kantor Akuntan Publik, semakin tinggi *Individual capability* yang dimiliki oleh para karyawan Kantor Akuntan Publik tersebut maka semakin tinggi juga Kantor Akuntan Publik meningkatkan kemampuan kinerjanya. 2) *The Organizational Value* juga mempengaruhi dan signifikan terhadap kinerja Kantor Akuntan Publik walaupun besar pengaruhnya tidak sebanding dengan *Individual capability* yang sangat dominan, dengan demikian budaya organisasi perlu dan sangat penting untuk ada di dalam sebuah perusahaan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif dan serta mendorong para karyawan untuk memberikan kontribusi performa yang maksimum bagi perusahaan 3) Pengujian secara bersama – sama atas variabel *Individual capability* dan *The*

Organizational Climate menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Kantor Akuntan Publik bilamana dikelola secara baik dan benar.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Yvonne Agustine Sudiby (2011) yang berjudul “*Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Auditor Akuntan Publik*”. Dari penelitian yang telah dilakukan hasilnya menunjukkan adalah dari kelima komponen human capital yang digunakan di dalam penelitian tersebut hanya dua yang berpengaruh positif dan signifikan yaitu adalah Leadership dan The Organizational Climate. Selain itu ada salah satu dari variabel yang digunakan adalah yaitu dari variabel *individual motivation*. Pada variabel tersebut terdapat pengaruh yang positif tetapi menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Hal ini disebabkan *individual motivation* yang tercipta tidak cukup kuat memotivasi auditor untuk mencapai kinerja yang tinggi dan setiap auditor memiliki persepsi yang berbedabeda terhadap motivasi sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Perbedaan yang terdapat di dalam penelitian ini dengan penelitian Yvonne Agustine Sudiby adalah dari lokasi dan target responden yang dituju dalam penelitian ini.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Rianda Putisari (2012) yang berjudul “*Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Karyawan*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari human capital terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk yang dilakukan pada tahun 2012. Jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 42 responden karyawan PT Bank Muamalat Indonesia Tbk kantor pusat pada tingkat manajerial dan

officer. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara parsial *Human capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga memperoleh nilai sebesar 0,567 yang artinya sebesar 56,7% kinerja karyawan dipengaruhi oleh *Human Capital*. Perbedaan dari penelitian yang dilakukan oleh Rianda Putisari dengan penelitian ini adalah, penggunaan indikator dari *Human Capital* yang digunakan dalam penelitian ini

4. Penelitian yang dilakukan oleh Dian Swastari (2013) yang berjudul “*Analisis Penerapan Human Capital Management Terhadap Kinerja Karyawan*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi, *individual capability*, *individual motivation* pada kinerja karyawan Telkomsel Branch Purwokerto yang dilakukan pada tahun 2013. Jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 34 responden karyawan Telkomsel Branch Purwokerto. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dengan menggunakan skala Likert. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komponen human capital berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan masing-masing sebesar $0,005 < \alpha$; $0,040 < \alpha$; $0,004 < \alpha$
5. Penelitian yang dilakukan oleh Netra Yenti *et al* (2014) yang berjudul “*Analisis Pengaruh Individual Capability dan The Organizational Climate Terhadap Kinerja Kantor Akuntan Publik*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel *individual capability* terhadap kinerja auditor KAP, untuk mengetahui pengaruh variabel *organizational climate* terhadap kinerja auditor KAP. Hasil dari penelitian tersebut adalah pengujian

hipotesis yang pertama yaitu variabel *individual capability* diperoleh nilai 0.529 yang berarti bahwa variabel *individual capability* tidak berpengaruh terhadap kinerja KAP, selanjutnya pengujian variabel *organizational climate* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.541 yang menunjukkan hasil bahwa variabel *organizational climate* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja KAP.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Robertus Jovian (2016) yang berjudul “*Pengaruh Intellectual Capital dan Organizational Value Terhadap Kinerja Perusahaan*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan seberapa jauh pengaruh dari aset-aset tak terwujud yang berupa modal intelektual dan nilai-nilai organisasional dapat mempengaruhi kinerja perusahaan baik finansial maupun *non finansial*. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dengan sampel sebanyak 102 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan kedua variabel bebas tersebut berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Secara parsial *intellectual capital* dan *organizational value* juga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Nilai *R square* sebesar 0,546 yang artinya bahwa variabel *Intellectual capital* (X1) *Organizational Value* (X2) memiliki pengaruh sebesar 54,6% terhadap kinerja perusahaan, sedangkan 45,4% lainnya dijelaskan oleh variabel-variabel lain tidak dibahas dalam penelitian ini. Perbedaan penelitian dari Jovian dengan penelitian ini adalah, penelitian ini menggunakan sample yaitu total sampling dengan menggunakan populasi sebagai *sample* yaitu

berjumlah 43 perusahaan. Pada penelitian yang dilakukan Robertus Jovian menggunakan indikator kinerja perusahaan yaitu indikator kinerja perusahaan dari segi *financial* dan *non-financial*.

Untuk dapat mengetahui dan memahami data dari penelitian terdahulu secara lebih rinci, maka peneliti menjabarkannya dalam bentuk Tabel 2.1

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber
Pengaruh <i>Human Capital</i> Terhadap Kinerja Perusahaan	<i>Human Capital</i> (X) Kinerja Perusahaan (Y)	Metode yang dilakukan adalah metode kuantitatif dengan mengumpulkan data berdasarkan daftar pertanyaan dalam bentuk kuesioner dan juga menggunakan metode survei	1) <i>Individual Capability</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan Kantor Akuntan Publik 2) <i>TheBOrganizational Climate</i> juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan Kantor Akuntan Publik 3) Pengujian secara bersama-sama atas variabel <i>Individual Capability</i> dan <i>The organizational</i>	Martina Dwi Puji Astri Ongkohardjo <i>et al</i> (2008)

Lanjutan Tabel 2.1

Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber
			<i>climate</i> menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan Kantor Akuntan Publik kinerja karyawan dipengaruhi oleh <i>Human Capital</i>	
Pengaruh <i>Human Capital</i> Terhadap Kinerja Auditor Akuntan Publik	<i>Individual Capability</i> (X ₁), <i>Individual Motivation</i> (X ₂), <i>Leadership</i> (X ₃), <i>The Organizational Climate</i> (X ₄), <i>Workgroup Effectiveness</i> (X ₅) Kinerja Auditor (Y)	menggunakan metode <i>Cross Section</i> dimana peneliti menggunakan data primer yang informasinya diperoleh dengan menggunakan kuesioner dimana peneliti menggunakan banyak responden yaitu auditor pada kantor akuntan publik	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara parsial hanya variable <i>Leadership</i> dan <i>The organizational Climate</i> yang berpengaruh secara signifikan.	Yvonne Agustine Sudibyo (2011)

Lanjutan Tabel 2.1

Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber
Pengaruh <i>Human Capital</i> Terhadap Kinerja Karyawan	<i>Human Capital</i> (X) Kinerja Karyawan (Y)	Jenis penelitian menggunakan metode kuantitatif. Penelitian yang dilakukan menggunakan penjelasan eksplanatif yang mana tujuannya untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara dua variabel	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara parsial Human capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga memperoleh nilai sebesar 0,567 yang artinya sebesar 56,7% kinerja karyawan dipengaruhi oleh Human Capital	Rianda Putisari (2012)
Analisis Penerapan <i>Human Capital Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan	<i>Human Capital:</i> 1. Kompensasi 2. <i>Individual Capability</i> 3. <i>Individual Motivation</i> Kinerja karyawan	Jenis penelitian menggunakan penjelasan (<i>explanatory reaserch</i>) dengan menggunakan metode PLS	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh komponen human capital berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.	Dian Swastari (2013)

Lanjutan Tabel 2.1

Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber
Analisis Pengaruh <i>Individual Capability</i> dan <i>The Organizational Climate</i> Terhadap Kinerja Kantor Akuntan Publik	Individual Capability (X_1), Organizational Climate (X_2) Kinerja kantor akuntan publik (Y)	Jenis penelitian menggunakan metode kuantitatif. Dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.	Hasil dari penelitian tersebut adalah pengujian hipotesis yang pertama yaitu variabel individual capability diperoleh nilai 0.529 yang berarti bahwa variabel individual capability tidak berpengaruh terhadap kinerja KAP, selanjutnya pengujian variabel organizational climate menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.541 yang menunjukkan hasil bahwa variabel organizational climate tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja KAP.	Netra Yenti (2014)

Lanjutan Tabel 2.1

Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber
Pengaruh <i>Intellectual Capital</i> dan <i>Organizational Capital</i> Terhadap Kinerja Perusahaan	<i>Intellectual Capital</i> (X ₁) <i>Organizational Capital</i> (X ₂) Kinerja Perusahaan (Y)	Metode penelitian penjelasan (<i>explanatory research</i>) dan metode kuantitatif yaitu dengan Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan kedua variabel bebas tersebut berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Secara parsial <i>intellectual capital</i> dan <i>organizational value</i> juga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Nilai <i>R square</i> sebesar 0,546 yang artinya bahwa variabel <i>Intellectual capital</i> (X ₁) <i>Organizational Value</i> (X ₂) memiliki pengaruh sebesar 54,6% terhadap kinerja perusahaan, sedangkan 45,4% lainnya dijelaskan oleh variabel-variabel lain tidak dibahas dalam penelitian ini.	Robertus Jovian (2016)

B. Kajian Teoritis

1. HUMAN CAPITAL

a. Pengertian *Human Capital*

Istilah *Human Capital* muncul disebabkan adanya pergeseran peranan dari sumber daya manusia. Dari istilah *Human Capital* muncul pemikiran bahwa sumber daya manusia merupakan *intangible asset* atau asset tak terwujud yang ada di dalam perusahaan dan memiliki banyak kelebihan yakni, kemampuan dari manusia apabila digunakan dan disebarakan tidak akan berkurang melainkan bertambah baik bagi individu yang bersangkutan maupun bagi organisasi, manusia mampu mengubah data menjadi informasi yang bermakna dan juga manusia mampu berfikir secara efektif dengan pihak lain.

Human Capital merupakan tempat bersumbernya pengetahuan yang sangat bermanfaat bagi individu maupun organisasi, termasuk keterampilan dan kompetensi dalam suatu organisasi maupun perusahaan. Di dalam perusahaan *Human Capital* digunakan untuk mencerminkan kemampuan kolektif perusahaan untuk menghasilkan solusi – solusi terbaik berdasarkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap individu di dalam perusahaan tersebut. *Human Capital* dapat meningkat jika suatu perusahaan mampu menggunakan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawannya.

Menurut Malhotra dan Bontis dalam Ongkorahardjo (2008 :13) “*Human capital* merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan

suatu untuk mencapai tujuan”. Pembentukan nilai tambah yang diberikan oleh *Human Capital* dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya akan memberikan *sustainable revenue* di masa yang akan datang bagi suatu organisasi. Penjelasan dari teori Malhotra dan Bontis adalah sebuah *human capital* apabila dikelola secara profesional akan menghasilkan *output* yang baik pula bagi perusahaan maupun bagi individu itu sendiri. Dengan mengandalkan dari pengetahuan, keterampilan, inovasi, dan kemampuan seseorang itu juga bisa menjadi sumber pendapatan bagi sebuah perusahaan nantinya.

Schermerhon (2005:33) juga menyatakan “*Human capital* dapat diartikan sebagai nilai ekonomi dari sumber daya manusia yang terkait dengan kemampuan, pengetahuan, ide –ide, inovasi, energi dan komitmennya”. Maksud dari teori schermerhon adalah *Human Capital* dengan menggunakan kemampuan serta ide-ide yang baru dapat menjadi nilai ekonomi bagi perusahaan. Sehingga perusahaan tidak terpaku hanya pada hasil atau pencapaian saja dalam menentukan nilai ekonominya dari perusahaan tersebut.

Gaol (2014:696) menyatakan bahwa “*Human Capital* merupakan adalah pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau *asset* suatu perusahaan”. Maksudnya adalah apabila di dalam suatu perusahaan seorang karyawan dijadikan sebagai modal keuntungan maka perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari pada sebuah perusahaan hanya menganggap seorang karyawan sebagai sumber daya atau

human resource. Dengan mengandalkan dengan keahlian, kemampuan dan keterampilan maka seorang karyawan dapat menjalankan sumber daya yang lainnya.

Fitz-ens dalam Wahyuni (2015:23) juga menyatakan “*Human Capital* sebagai kombinasi dari tiga faktor, yaitu 1) karakter atau sifat yang dibawa ke pekerjaannya, misalnya integritas, energi, sikap positif, keandalan dan komitmen. 2) kemampuan seseorang untuk belajar, yaitu kecerdasan, imajinasi, kreativitas dan bakat, dan 3) motivasi untuk berbagi informasi dan pengetahuan yaitu semangat tim dan orientasi tujuan. Pendapat Fitz-ens dalam Wahyuni dapat disimpulkan bahwa, *Human Capital* merupakan hasil dari pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan benar. Dan juga dari pendapat di atas, motivasi serta keinginan dari dalam diri sendiri juga berpengaruh untuk membentuk suatu *Human Capital*.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Human Capital* adalah pandangan bahwa manusia yang ada di dalam perusahaan merupakan modal yang pengembaliannya sangat diharapkan bagi perusahaan. Perusahaan pasti akan mengembangkan kualitas yang meliputi keahlian, kemampuan, inovasi, kreativitas, dan pengalaman yang dimana itu akan menjadi bentuk investasi perusahaan terhadap modal manusia tersebut. Hal ini digunakan oleh perusahaan karena perusahaan melihat bahwa kemampuan kolektif manusia di dalam perusahaan akan memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap kinerja perusahaan dan tujuan dari perusahaan. Dengan terciptanya keunggulan

kompetitif untuk menghasilkan solusi terbaik bagi para pemegang kepentingan secara berkelanjutan.

b. Pengukuran *Human Capital*

Pengukuran *human capital* tidak dimaksudkan untuk menentukan nilai intrinsik dari sumber daya manusia, melainkan dampak perilaku sumber daya manusia atas proses-proses organisasional. Pengukuran ini penting dilakukan agar dapat mengetahui efektivitas strategi yang dijalankan perusahaan terhadap seberapa besar kontribusi karyawan terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengukur *human capital* adalah menggunakan metode *Scorecard*. Metode *Scorecard* dapat mengukur keefektifan dan efisiensi fungsi sumber daya manusia (*human capital*) dalam mengarahkan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan sehingga dapat membantu menunjukkan bagaimana sumber daya manusia memberikan kontribusi dalam kesuksesan strategi perusahaan.

Menurut Becker (2001), peran sumber daya manusia yang strategis terdiri dari tiga dimensi yaitu fungsi, sistem, dan perilaku karyawan. Penjelasanannya sebagai berikut :

1. Fungsi Sumber Daya Manusia (*The HR Function*)

Penciptaan nilai strategi sumber daya manusia adalah mengelola infrastruktur untuk memahami dan serta mengimplementasikan strategi perusahaan. Becker et al (2001) menemukan bahwa kebanyakan manajer sumber daya manusia lebih memusatkan

kegiatannya pada penyampaian yang tradisional dan kurang memperhatikan pada dimensi sumber daya manusia yang strategik

2. Sistem Sumber Daya Manusia (*The HR System*)

Sistem sumber daya manusia adalah unsur utama yang berpengaruh dalam sumber daya manusia strategik. Model sistem ini yang disebut sebagai *High Performance Work System* (HPWS). Dalam HPWS setiap elemen sumber daya manusia dirancang untuk memaksimalkan seluruh kualitas human capital melalui organisasi. Untuk membangun human capital yang berkualitas HPWS melakukan hal-hal berikut:

- a. Mengembangkan keputusan seleksi dan promosi untuk memvalidasi model kompetensi
- b. Mengembangkan strategi yang menyediakan waktu dan dukungan yang efektif untuk keterampilan yang dituntut oleh implementasi strategi organisasi
- c. Melaksanakan kebijakan kompensasi dan manajemen kinerja yang menarik dan memotivasi kinerja karyawan yang tinggi.

3. Perilaku Karyawan (*Employee Behaviour*)

Sumber daya manusia yang strategik akan memfokuskan pada produktivitas perilaku karyawan di dalam organisasi. Perilaku strategik adalah perilaku yang secara langsung digunakan dalam strategi organisasi. Strategi tersebut terdiri dari :

- a. Perilaku inti (*core behaviour*) adalah alur yang langsung berasal dari kompetensi inti perilaku yang didefinisikan organisasi.
- b. Perilaku spesifik yang situasional sebagai poin kunci dalam organisasi atau rantai nilai dari suatu bisnis.

Hal diatas merupakan langkah penting yang digunakan untuk mengukur dan pembuat keputusan peningkatan kualitas karyawan dalam organisasi. sehingga akan menghasilkan kinerja organisasi yang berkualitas dan agar sumber daya manusia mampu menciptakan value untuk perusahaan.

Wealtherly dalam Endri (2010:4) mengatakan terdapat dua kekuatan utama mengapa pengukuran *Human Capital* menjadi pusat perhatian utama di komunitas bisnis. Pertama, kompetensi di dalam lingkungan bisnis adalah akibat dari globalisasi perdagangan dan perkembangan beberapa sektor kunci seperti telekomunikasi, transportasi, dan jasa-jasa keuangan. Kedua, perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat terutama setelah kemunculan internet Kedua perkembangan ini secara langsung telah merubah struktur bisnis dan mendorong *intangible asset* mempunyai peran yang sangat penting di dalam perusahaan.

c. Komponen-Komponen *Human Capital*

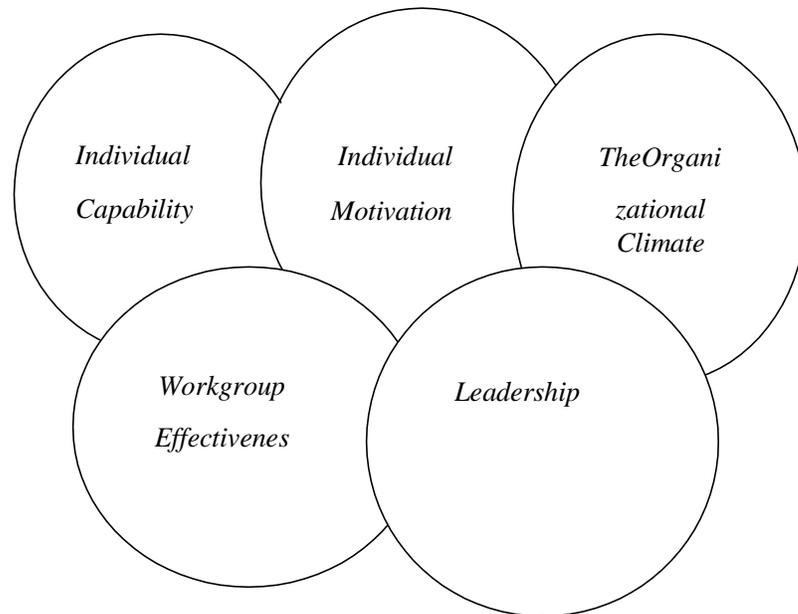
Manusia adalah komponen yang penting di dalam proses inovasi sebab sumber daya manusia apa bila dilakukan pengelolaan yang baik akan menjadi

sumber pendapatan yang sukses. Dengan segala kemampuannya manusia apabila dikerahkan secara keseluruhan akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. Ada enam komponen modal manusia menurut Ancok (2002:76) yakni :

- a. Modal intelektual
- b. Modal emosional
- c. Modal sosial
- d. Modal ketabahan
- e. Modal moral
- f. Modal kesehatan

Keenam komponen modal manusia ini akan muncul apabila disertakan dengan modal kepemimpinan dan modal struktur organisasi yang memberikan sarana dan prasarana yang mendukung (Ancok, 2000:76).

Menurut Mayo (2000:527) sumber daya manusia atau *Human Capital* memiliki lima komponen, yaitu 1) *individual capability* 2) *individual motivation* 3) *the organizational climate* 4) *workgroup effectiveness* 5) *leadership*. Berikut ini adalah gambar komponen-komponen human capital menurut Mayo (2000) :



Gambar 2.1 Komponen *Human Capital*
Sumber : Andrew Mayo (2000)

1. Kemampuan Individu (*Individual Capability*)

Kecakapan individu dapat dibagi ke dalam dua bagian yaitu kecakapan nyata (*actual ability*) dan kecakapan potensial (*potential ability*). Kecakapan nyata (*actual ability*) adalah kecakapan yang diperoleh melalui belajar dalam bentuk *achievement* ataupun dari prestasi yang juga dapat di uji kemampuannya pada waktu kapanpun. Kecakapan potensial, (*potential ability*) adalah merupakan aspek kecakapan yang masih terkandung dalam diri individu dan biasanya diperoleh dari faktor keturunan (*herediter*). Di dalam kecakapan potensial dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu kecakapan umum yang meliputi intelegensi atau kecerdasan dan kecakapan dasar khusus yaitu bakat.

Bagian dari nilai aset manusia adalah seluruh penjumlahan pengetahuan yang mereka miliki dan bersifat tidak terlihat oleh orang lain. Berdasarkan pengalaman terdahulu, kemauan seseorang serta waktu untuk belajar dapat menghasilkan beberapa pengetahuan – pengetahuan yang sangat bermanfaat bagi perusahaan dan juga dapat meningkatkan nilai perusahaan.

Dimensi dari *individual capability* adalah kemampuan diri sendiri (*personal capabilities*), pengalaman (*experience*), nilai dan sikap yang mempengaruhi perilaku (*the values and attitudes that influence actions*), jaringan dan kontak sosial (*the network and range of personal contacts*), pemahaman teknis (*professional and technical know-how*) Penjelasannya adalah sebagai berikut :

- 1) Kemampuan pribadi (*personal capabilities*) adalah kemampuan yang terdapat di dalam diri seseorang meliputi kemampuan intelektual, kemampuan emosional, serta wawasan yang luas yang nilainya dapat terus ditingkatkan. Kemampuan pribadi juga meliputi penampilan, pemikiran, serta tindakan dan perasaan;
- 2) Pengalaman (*experience*) adalah kemampuan dari seseorang yang berkompeten dan memiliki pengalaman yang cukup handal di bidangnya serta memiliki sikap terbuka di dalam pengalaman;
- 3) Nilai dan sikap yang mempengaruhi waktu (*the values and attitudes that influence actions*) maksudnya adalah nilai dan sikap yang akan

mempengaruhi tindakannya di sebuah lingkungan kerja seperti memiliki kestabilan emosi, ramah, mudah bersosialisasi, dan tegas;

- 4) Jaringan dan kontak sosial (*the network and range of personal contacts*) adalah sikap seseorang yang dikatakan berkompeten apabila seseorang tersebut memiliki jaringan ataupun koneksi yang berhubungan dengan pekerjaan yang luas terhadap siapa saja dan juga terutama dengan orang – orang yang berhubungan dengan profesinya;
- 5) Pemahaman teknis (*professional and technical know-how*) maksudnya adalah kemampuan untuk bersikap secara professional dalam setiap situasi dan kondisi serta adanya kemauan untuk memberikan *transfer knowledge* dan *experience* dari senior ke junior.

2. Motivasi Individu (*Individual Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di dalam perusahaan. Menurut Mangkunegara (2008:61) “Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan”. Sikap mental karyawan harus memiliki mental baja yang selalu siap sedia secara fisik, situasi, dan tujuan. Artinya, karyawan dalam bekerja secara mental, siap, fisik, sehat, memahami situasi, dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja atau tujuan utama dari organisasi.

1) Karakteristik Motivasi Seseorang

Motivasi dalam berprestasi dapat diartikan sebagai dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Motivasi seseorang juga dapat digunakan untuk menaikkan semangat atau performa kinerja dari seorang individu karyawan. Motivasi juga dapat dijadikan acuan seorang karyawan di dalam situasi kerja agar tidak menjadi mudah kalah dibandingkan dengan karyawan-karyawan lainnya.

David C McClelland dalam Mangkunegara (2008:62) mengemukakan ada enam karakteristik orang yang memiliki motivasi dalam berprestasi yang tinggi yaitu :

- a) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b) Berani mengambil dan memikul resiko.
- c) Memiliki tujuan yang baik.
- d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
- e) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Begitu juga dengan pengungkapan dari Edward Murray dalam Mangkunegara (2008:62) bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut :

- a) Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya
- b) Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan
- c) Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan.
- d) Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu

- e) Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan
- f) Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti
- g) Melakukan sesuatu yang lebih baik daripada orang lain

Berdasarkan pendapat McClelland dan Edward Murray, dapat dikemukakan karakteristik manajer yang memilih motivasi berprestasi tinggi adalah :

- a) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b) Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berjuang untuk merealisasikannya.
- c) Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil resiko
- d) Melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikannya dengan hasil yang memuaskan.
- e) Mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang.

Motivasi individu adalah salah satu hal yang penting di dalam pembentukan karakter individu dalam membangun kemampuan dan keinginan yang besar di dalam dunia kerja. Kemampuan seseorang pasti berbeda beda tetapi tidak menjamin kinerja seseorang tersebut baik jika tidak mempunyai motivasi di dalam bekerja.

3. Iklim Organisasi (*The Organizational Climate*)

Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dan dapat dipastikan juga akan dialami oleh anggota organisasi yang lainnya. Iklim organisasi juga dapat menentukan keefektivitasan bekerja seseorang, sebab di dalam iklim organisasi yang baik akan dapat terciptanya suasana yang nyaman dan juga dapat menciptakan suasana yang kondusif.

Menurut Stinger dalam Wirawan (2007:121) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Maksud dari pendapat Stinger adalah sebuah lingkup kinerja di dalam sebuah perusahaan yang baik akan memunculkan motivasi serta keefektivitasan bekerja yang nantinya dapat dirasakan juga oleh perusahaan.

Kemudian pengertian iklim organisasi juga dikemukakan oleh Simamora (2001:81) bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau suatu kondisi psikologi yang ada di dalam organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang telah diterima oleh anggota sebuah organisasi. Di dalam sebuah organisasi pasti terdapat iklim yang berbeda-beda, keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi tersebut, atau sifat individu yang ada dalam organisasi tersebut akan semakin menambah terciptanya suasana iklim organisasi.

Iklim organisasi yang terbuka dapat memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Dalam iklim organisasi yang terbuka setiap individu pasti memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan. Sehingga kepentingan dan ketidakpuasan setiap individu dapat diketahui dengan adanya iklim organisasi yang terbuka.

4. Efektivitas Kelompok Kerja (*workgroup effectiveness*)

Workgroup tidak terlalu sering disebut sebagai “tim” yang harus mengedepankan satu tujuan bersama. Kebanyakan setiap individu memiliki pemikiran yang berbeda dengan anggota satu tim yang lainnya. Efektifitas kerja tim bisa didasarkan dalam dua hasil-hasil produktif dan juga kepuasan pribadi. Kepuasan berkenaan dengan kemampuan im untuk memenuhi kebutuhan pribadi para anggotanya dan kemudian mempertahankan keanggotaan serta komitmen mereka. Hasil yang produktif berkenaan dengan kualitas dan kuantitas hasil kerja, seperti yang didefinisikan di dalam tujuan-tujuan tim. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas dalam sebuah im adalah yaitu faktor konteks organisasional, struktur, strategi, lingkungan budaya, dan sistem penghargaan. Karakter di dalam tim yang terpenting adalah jenis, struktur, dan komposisi tim. Dari karakteristik tersebut bisa dapat mempengaruhi proses internal di dalam tim dan pada akhirnya juga mempengaruhi kepuasan di dalam tim (Mayo, 2000:530)

5. Kepemimpinan (*leadership*)

Banyak definisi mengatakan kepemimpinan adalah yang menggambarkan asumsi bahwa kepemimpinan dihubungkan dengan proses mempengaruhi orang baik individu maupun masyarakat. Dalam hal seperti ini, dengan sengaja memengaruhi orang lain ke dalam susunan aktivitasnya dan hubungan dalam kelompok atau organisasi. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya tersebut dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai

pemimpin dalam memimpin bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang dipergunakan oleh seorang pimpinan untuk menggerakkan para bawahannya dengan cara mempengaruhi para bawahan-bawahannya tersebut. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya (Thoha,2010:33)

d. Pengelolaan *Human Capital*

Pengelolaan *Human Capital* dapat dilaksanakan dengan mengadopsi dari pengelolaan human capital dalam konsep Strategic Map Kaplan dan Norton dalam Wahyuni (2016:26), yaitu mengidentifikasikan kesiapan *Human Capital* yang bertujuan untuk dapat mengetahui kesiapan kompetensi individu untuk dilakukan pengembangan. Proses identifikasi ini meliputi :

- a. *Strategic job families*, yaitu adalah menentukan pekerjaan-pekerjaan yang memiliki dampak tinggi terhadap strategi peningkatan kualitas. Didalam kasus seperti ini setiap penilai harus mengetahui akan ditempatkan di pekerjaan seperti apa yang strategis dan juga beserta orang-orang yang memiliki potensi untuk bekerja di tempat tersebut.
- b. Pengembangan profil *competence*. Di tahap ini di tugaskan untuk merinci kebutuhan pekerjaan yang sangat detail dan tugas-tugas yang mengacu pada profil kompetensi tertentu. Profil kompetensi meliputi pengetahuan, *skill* dan *value* yang dibutuhkan demi untuk keberhasilan dan individu

lainnya di dalam pekerjaannya. Pengetahuan meliputi kemampuan apa yang dimiliki. Skill merupakan peran untuk melengkapi kemampuan pengetahuan. Nilai merupakan karakteristik atau perilaku yang menghasilkan kinerja pada pekerja tertentu.

- c. Penilaian kesiapan *human capital*, adalah menilai kemeampuan yang ada dengan kompetensi karyawan untuk pelaksanaan *strategic job families*. Penilai ditugaskan untuk melakukan beberapa pendekatan untuk mengevaluasi potensi dan kinerja individu. Setelah itu karyawan akan ditempatkan sesuai dengan kemampuannya yang berguna untuk dapat memaksimalkan kualitas karyawan dengan pekerjaan yang dibutuhkan.

2. KINERJA PERUSAHAAN

a. Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, dan merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan operasional di dalam perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Menurut Rivai dan Basri (2004:16) “pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam satu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal dan tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan etika dan moral. Hasil dari kinerja perusahaan

yang dihasilkan oleh suatu perusahaan akan mengacu pada standar yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan. Pengukuran aktivitas kinerja suatu perusahaan dirancang untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang telah dicapai oleh perusahaan tersebut.

Kinerja perusahaan mencerminkan keputusan yang diambil oleh setiap individu masing – masing di dalam suatu perusahaan untuk bersama – sama berkelanjutan mencapai visi dan tujuan perusahaan. Banyak ahli berpendapat bahwa kinerja perusahaan merupakan hasil pengelolaan dari kinerja SDM di perusahaan tersebut. Ini dapat dilihat dari efisiensi dan efektivitas sumber daya serta kepuasan pelanggan, maka kinerja perusahaan dapat meningkat. Menurut Rivai (2009:604) “Adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki”. Maksudnya adalah kinerja perusahaan yang memiliki sumber daya yang baik dan dikelola secara baik pula akan mendapatkan hasil capaian kinerja yang baik bagi perusahaan.

Kinerja perusahaan tidak hanya bisa dilihat dari segi *financial* saja bisa juga dari non *financial*. Dari segi financial kinerja perusahaan bisa dilihat dari pendapatan perusahaan dengan diukur pada saat periode tertentu sebuah perusahaan. Dan, dari segi non financial perusahaan bisa dilihat dari kepuasan pelanggan, dan pelayanan yang diberikan perusahaan kepada *stockholders* yang menggunakan jasa perusahaan tersebut

b. Jenis – Jenis Kinerja Perusahaan

Setiap perusahaan memiliki performa yang berpengaruh terhadap *financial capital* dan *non financial capital*. Berdasarkan cara pengukurannya, Kaplan and Norton dalam Jovian (2016:34) mengelompokkan kinerja perusahaan ke dalam dua kategori, yaitu :

1. *Financial performance*

Kinerja keuangan perusahaan adalah kinerja yang dituangkan dalam laporan tahunan. Segala bentuk kegiatan perusahaan untuk meningkatkan indikator – indikator kunci keuangan perusahaan yang dicatat secara sistematis dan diukur menggunakan metode lalu dituangkan dalam laporan periodik disebut dengan *financial performance*.

2. *Non – Financial Performance*

Pemahaman *Non – Financial performance* menuju pada kegiatan perusahaan yang dilakukan untuk meningkatkan indikator kunci pada *human capital*, *structural capital*, dan *costumer capital*. Kinerja ini dapat dilihat nilai tambah dari *intangible asset* yang dimiliki oleh perusahaan.

Sehingga untuk mengetahui sejauh mana kinerja perusahaan tercapai bisa dilihat secara keseluruhan kinerja keuangan dan kinerja non – keuangan. Dengan melihat dari segi *financial* dapat melihat dari kenaikan laba perusahaan peningkatan penjualan perusahaan dan juga peningkatan nilai perusahaan. Dengan dilihat dari *non financial*, perusahaan dapat mengetahui peningkatan produktivitas perusahaan, peningkatan pemberdayaan sumber daya manusia,

efisiensi penggunaan sumber daya dan juga efektivitas penenggunaan sumber daya. Pengukuran kinerja non-financial lebih mendekati kepada indikator-indikator kunci yang terdapat di dalam perusahaan. Tujuan dari pengukur kinerja dari segi non-financial selain lebih mudah dari segi financial adalah untuk mengetahui apa yang menjadi kekurangan dari perusahaan, dan dengan tidak melihat dari segi financial saja yang selama ini sering dijadikan sebagai acuan dari keberhasilan perusahaan

c. Indikator Pengukuran Kinerja *Non-Financial* Perusahaan

Pengukuran kinerja perusahaan adalah merupakan cara yang dilakukan oleh perusahaan guna untuk mengetahui hasil manajemen melakukan tindakan – tindakan operasional dalam satu periode. Pengukuran kinerja perusahaan juga bisa dilakukan sebagai evaluasi terhadap aset - aset perusahaan yang digunakan selama periode berlangsung. Pengukuran kinerja perusahaan merupakan bagian paling penting yang ada di dalam manajemen kinerja. Tujuan pengukuran dilakukan untuk mengetahui apakah manajemen tetap berada pada alurnya untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Pengukuran kinerja perusahaan baik dari segi *financial* dan non – *financial* dapat menggunakan pendekatan berbeda untuk menemukan indikator – indikator yang relevan atas pengukuran tersebut :

1. Indikator Pengukuran Kinerja *non-financial* menurut Rhodes (2008) dan Rhee (2010)

Di dalam indikator pengukuran kinerja perusahaan fokus di dalam kinerja organisasi digunakan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang diperlukan oleh setiap perusahaan. Pengukuran kinerja setiap perusahaan pasti memiliki cara yang berbeda-beda, secara umum pengukuran kinerja perusahaan menilai kinerja berdasarkan dari segi *financial*, yaitu dari tingkat keuntungan, pengurangan biaya, volume penjualan dan persediaan dan serta tingkat turnover yang digunakan. Menurut Rhodes (2008:86) untuk mengukur kinerja perusahaan tidak hanya dari segi *financial* saja tetapi dapat juga dari segi *non-financial* seperti meningkatnya produktivitas karyawan, tingkat kepuasan pelanggan, keunggulan komparatif perusahaan, dan serta kompetensi dan kemampuan dari perusahaan tersebut. Sedangkan menurut Rhee, (2010:73) juga menambahkan untuk mengukur kinerja *non-financial* bisa juga dilihat dari pertumbuhan perusahaan yang signifikan dibanding dengan pesaing, memiliki keuntungan yang lebih dibandingkan dengan pesaing utama, serta semakin banyaknya *market share* yang dimiliki oleh perusahaan.

Menilai perusahaan dari segi *financial* cukup menyulitkan untuk dijadikan bahan penelitian sebab, banyak dari perusahaan yang jarang untuk terbuka mengenai segi keuangan dari perusahaan tersebut. Menurut Delaney & Huselid dalam Rhodes, (2008:86) menggunakan pengukuran dari segi *non-financial* dapat digunakan untuk menjadi pendekatan penelitian untuk

perusahaan sebab hal tersebut tidak terlalu menjurus ke dalam hal-hal privasi yang dimiliki oleh perusahaan.

2. Keputusan Menteri BUMN No: KEP – 100/MBU/2002

Bahwa untuk mengukur kinerja semua BUMN, kementerian BUMN menetapkan indikator untuk mengukur kinerja perusahaan BUMN dalam periode tertentu, indikator yang terdapat pada peraturan BUMN adalah:

1) Indikator keuangan

Pengukuran indikator keuangan seperti ditetapkan kementerian BUMN adalah sebagai berikut :

- (a) *Return of equity*
- (b) *Return of investment*
- (c) Rasio kas
- (d) *Collection periods*
- (e) Perputaran persediaan
- (f) *Total asset*
- (g) Rasio TMS terhadap TA

2) Indikator Operasional

Indikator operasional adalah digunakan untuk mengukur *core bussines* dari sebuah perusahaan untuk menunjang tercapainya visi dan misi perusahaan.

Dengan menggunakan 5 indikator dan sekurang – kurangnya 2 indikator contoh – contoh indikator yang dimaksud adalah berupa :

- (a) Pelayanan kepada pelanggan
- (b) Pelayanan Kepada Masyarakat
- (c) Peningkatan Kualitas SDM
- (d) Riset Dan Pengembangan

3) Indikator Administratif

Indikator administratif menyangkut hal – hal operasional perusahaan mengenai aktivitas yang ada di dalam perusahaan untuk menyampaikan laporan tahunan, rancangan RKAP, hubungan dengan PUKK, dan laporan periodik.

d. Faktor–faktor Yang Mempengaruhi Kinerja *Non-Financial* Perusahaan

Faktor *non-financial* melihat dari sudut pandang yang tidak berkaitan dengan segi ekonomi salah satunya adalah *enterpreneur* yang merupakan faktor *non-financial* paling penting yang ada di dalam sebuah perusahaan. Stemberger dalam Sitepu (2015:290) menyatakan dalam hasil penelitiannya orientasi/fokus kegiatan bisnis mengarah kepada perbaikan kinerja *non-financial* dan secara langsung berpengaruh terhadap kinerja keuangan menjadi lebih baik. Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik kinerja individu maupun kinerja organisasi. Untuk mencapai suatu standar kinerja *non-financial* yang dibutuhkan oleh perusahaan ada beberapa faktor penentu yang dibutuhkan. Menurut Mahmudi (2005) menyatakan ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja *non-financial* perusahaan yaitu :

- 1) Faktor personal atau individu meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, kompensasi, yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan meliputi kualitas manajer dan pimpinan dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kepada individu

- 3) Faktor tim yang mencakup kualitas dukungan dan semangat, kepercayaan, keeratan dan kekompakan yang diberikan terhadap sesama anggota perusahaan
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja, infrastruktur, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional) meliputi, tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Faktor-faktor yang disebutkan diatas selain mempengaruhi *non-financial* perusahaan juga dapat dikaitkan dengan faktor internal yang melekat pada individu karyawan dan faktor eksternal yang berasal dari lingkungan di sekitar baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Berdasarkan dari pendapat di atas bahwa pengukuran kinerja *non-financial* lebih mendekati kepada indikator-indikator kunci yang ada di dalam perusahaan. Pengukuran kinerja *non-financial* di dalam perusahaan dapat digunakan untuk mengetahui seberapa besar perkembangan perusahaan dengan melihat dari tingkat produktivitas dan serta pengelolaan sumber daya manusianya. Tujuan dari pengukuran kinerja dari segi *non-financial* selain lebih mudah dari segi *financial* adalah untuk mengetahui apa yang menjadi kekurangan dari sebuah perusahaan dengan tidak melihat dari segi pencapaian yang paling utama yaitu segi *financial*. Banyak metode-metode yang digunakan di dalam pengukuran kinerja perusahaan tetapi, dari sekian banyak metode yang paling mudah untuk ditemukan adalah pengukuran *financial* dan *non-financial*.

Menurut *Cumby and Conrod* dalam Hermawan (2010:132) pengukuran *non-financial* lebih banyak direkomendasikan sebagai pengganti dari pengukuran *financial* karena berdasarkan orientasi dan saat ini perubahan pandangan ekonomi telah berpindah menjadi era ekonomi berpengetahuan. Dibandingkan dengan pengukuran *financial*, pengukuran *non-financial* dirasa lebih signifikan sebab pada banyak aspek, pengukuran kinerja *non-financial* lebih mengguguli dari aspek-aspek *financial*. Sebagai contoh, apabila perusahaan merumuskan strategi, mengevaluasi pelaksanaan strategi, mengembangkan diri untuk pengembangan dan untuk berkomunikasi dengan *stakeholders* eksternal. Pengukuran kinerja dari segi *non-financial* dirasa lebih unggul dan memberikan keuntungan bagi perusahaan karena, pengukuran ini mampu “melihat isi perusahaan lebih dalam” dibandingkan dari segi *financial*. Dengan demikian, perusahaan akan lebih mudah menemukan titik terlemah yang menjadi penyebab menurunnya suatu perusahaan sehingga perusahaan akan lebih ketat lagi dalam mengelola *Human Capital* yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

C. Keterkaitan Antar Variabel

1. Pengaruh *Human Capital* Terhadap Kinerja Perusahaan

Pada lingkup bisnis saat ini, telah terjadi pergeseran pandangan mengenai berbagai sumber daya yang bersifat strategik bagi perusahaan. Perubahan pandangan tersebut dapat terlihat dari yang sebelumnya perusahaan hanya

melihat sumber daya yang bersifat fisik (*tangible asset*) ke pandangan aktiva tak terwujud (*intangible asset*). Peran *asset* tak terwujud terhadap kinerja perusahaan banyak di teliti pada abad ke -20. Banyak dari penelitian yang menggunakan analisis dampak keuangan dari penerapan merek dagang, hak paten, dan kekayaan intelektual lainnya. Jika perusahaan memperlakukan karyawan sebagai modal maka secara tidak langsung perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar ketimbang hanya memperlakukan karyawan sebagai sumber daya (*Human Resource*). Menurut Totanan (2004:245) sebuah perusahaan akan menghasilkan kinerja yang berbeda jika dikelola oleh orang yang berbeda. Oleh sebab itu, sumber daya manusia yang berbeda pada saat mengelola *asset* perusahaan yang sama akan menghasilkan nilai tambah yang berbeda pula.

Studi Guest (2003:28) melakukan penelitian terhadap hubungan antara *human capital* dan kinerja perusahaan pada 366 perusahaan di Inggris. Hasil penelitian menunjukkan penggunaan sumber daya manusia lebih sering dikaitkan dengan tingkat *turnover*, maka tenaga kerja yang rendah mampu menghasilkan profit per tenaga kerja yang lebih tinggi, tetapi dengan produktivitas yang rendah. Robertus Jovian (2016) juga membuktikan adanya hubungan positif antara modal intelektual dan nilai-nilai organisasional dapat mempengaruhi kinerja perusahaan baik *financial* maupun non *financial*.

Martina (2008:269) juga melakukan penelitian pada kantor akuntan publik untuk menguji apakah *Individual Capability* dan *The Organizational Climate* yang mana dua komponen tersebut merupakan bagian dari komponen –

komponen *Human Capital*. Baik secara individual (parsial) ataupun secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan kantor akuntan publik. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Individual Capability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja kantor akuntan publik. Kedua *The Organizational Climate* juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja kantor akuntan publik. Yang ketiga, *Individual Capability* dan *The Organizational Climate* berpengaruh signifikan terhadap kinerja kantor akuntan publik. Di dalam penelitian tersebut membuktikan bahwa *Individual Capability* adalah merupakan variabel yang cukup berpengaruh di dalam kinerja kantor akuntan publik.

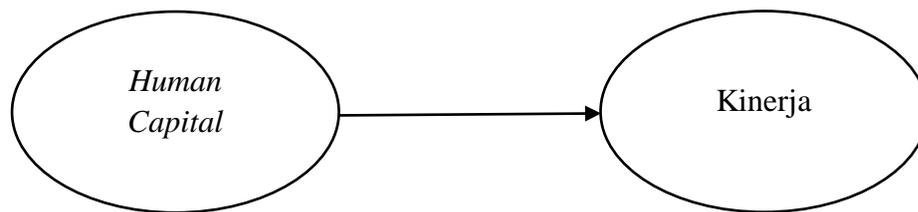
Dapat disimpulkan bahwa *tangible asset* yang dimiliki perusahaan akan menjadi pasif tanpa dengan adanya sumber daya manusia yang dapat mengelola dan menciptakan nilai di dalam suatu perusahaan. Hal tersebut juga dapat dilihat dari beberapa penelitian - penelitian yang telah dilakukan sebelum – sebelumnya.

D. Model Konsep dan Hipotesis

1. Model Konsep

Model konsep yaitu suatu kerangka yang menjelaskan tentang suatu konsep dari sebuah teori (Nazir, 2005:25). Berdasarkan judul penelitian tentang pengaruh *human capital* terhadap kinerja *non-financial perusahaan* maka konsep tersebut adalah adalah *human capital* dan kinerja perusahaan. Berdasarkan landasan teori dan model konseptual yang telah dijelaskan sebelumnya, maka

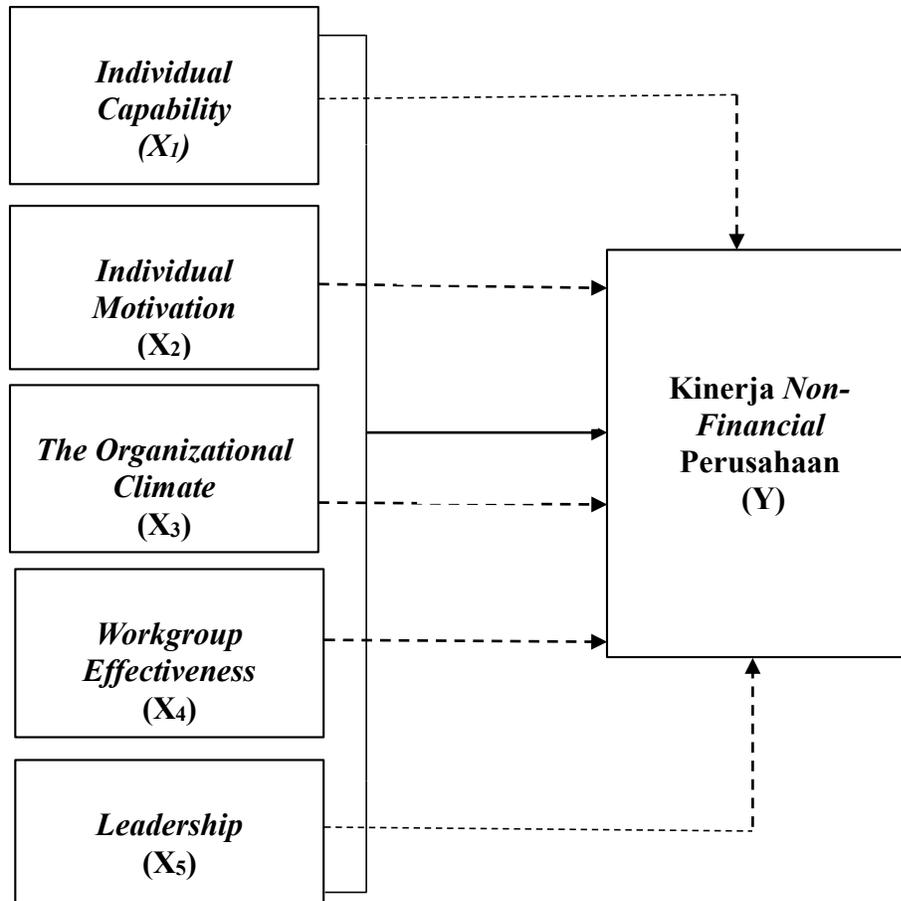
model hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Model Konsep

2. Hipotesis

Menurut Sekaran (2013:135) “Hipotesis bisa didefinisikan sebagai hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji”. Jawaban yang terdapat di dalam penelitian ini sementara berlandaskan teori-teori yang ada dan berbagai penelitian terdahulu. Hipotesis merupakan tindak lanjut dari kesimpulan-kesimpulan pada kerangka pemikiran dan merupakan kesimpulan probabilistik sebagai jawaban sementara atas pertanyaan yang ada pada rumusan masalah. Dalam mengidentifikasi permasalahan yang akan diuji dalam penelitian ini dijelaskan pada model hipotesis. Dari konsep tersebut, dikembangkan menjadi variabel penelitian yang disajikan dalam model hipotesis pada Gambar 2.3 berikut ini:



Gambar 2.3 Model Hipotesis

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *Individual Capability* (X₁), *Individual Motivation* (X₂), *The Organizational Climate* (X₃), *Workgroup Effectiveness* (X₄), *Leadership* (X₅) sedangkan variabel terikat adalah *Kinerja Non-Financial Perusahaan* (Y). Variabel Bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi

akibat karena adanya variabel bebas. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis pada penelitian ini adalah:

Keterangan :

————— : Secara Simultan

----- : Secara Parsial

Hipotesis 1 : Diduga ada pengaruh yang signifikan antara variabel *Individual Capability* terhadap variabel Kinerja *Non- Financial* Perusahaan

Hipotesis 2 : Diduga ada pengaruh yang signifikan antara *Individual Motivation* terhadap Kinerja *Non- Financial* Perusahaan

Hipotesis 3 : Diduga ada pengaruh yang signifikan antara variabel *The Organizational Climate* terhadap Kinerja variabel *Non- Financial* Perusahaan

Hipotesis 4 : Diduga ada pengaruh yang signifikan antara variabel *Workgroup Effectiveness* terhadap variabel Kinerja *Non- Financial* Perusahaan

Hipotesis 5 : Diduga ada pengaruh yang signifikan antara *Leadership* terhadap variabel variabel Kinerja *Non- Financial* Perusahaan

Hipotesis 6 : Diduga ada pengaruh yang signifikan antara variabel *Individual Capability, Individual Motivation, The Organizational Climate, Leadership, Workgroup Effectiveness* secara bersama-sama terhadap variabel Kinerja *Non- Financial* Perusahaan