

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan studi kepustakaan yang dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti. Informasi itu dapat diperoleh dari buku-buku ilmiah, laporan penelitian, karangan-karangan ilmiah, peraturan-peraturan, dan sumber-sumber tertulis baik tercetak maupun elektronik. (Purwono 2010:2). Sehingga dapat menjadi sebuah acuan dasar teori untuk objek yang akan diteliti.

2.1.1 Manajemen

Dalam mempelajari manajemen sumber daya manusia, terlebih dahulu kita harus mengerti dan memahami arti dari “manajemen” itu sendiri. Manajemen memiliki arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat untuk seorang manajer mencapai tujuan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer. Dikatakan ilmu, karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya (dalam Athoillah, 2010)

Definisi manajemen menurut beberapa ahli seperti yang di kemukakan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2013:2) mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.”

Sedangkan menurut Henry Simamora (2010:4) mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

“Manajemen merupakan proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang di tetapkan.”

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu perusahaan manusia merupakan sumber daya yang penting dalam mencapai suatu keberhasilan dalam menjalankan semua aktifitas perusahaan. Walaupun ditunjang dengan aspek teknologi yang sempurna, namun apabila tanpa aspek manusia sulit kiranya perusahaan mencapai tujuannya dengan baik. Pentingnya sumber daya manusia juga terlihat dari aktifitas perusahaan dalam mencapai tujuan dengan menggunakan

Menurut Hani Handoko (2012:4) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan penarikan, seleksi pengembangan pemeliharaan dan penggunaan

sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:2) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Jadi, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan sumber daya manusia dengan menerapkan fungsi manajemen dalam aktifitas operasional untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya, fungsi dari manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi dua, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Kedua fungsi ini diarahkan agar perusahaan bisa mencapai tujuannya. Di lain pihak, SDM/tenaga kerja memperoleh kepuasan kerja dan kebutuhannya mampu terpenuhi.

Seperti yang di kemukakan Veitzhal Rivai (2010:13), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (*Planning*), yaitu kegiatan memperkirakan atau menggambarkan tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu

terwujudnya tujuan organisasi. Perencanaan merupakan tahap awal dari pelaksanaan berbagai aktivitas perusahaan.

- b. Pengorganisasian (*Organizing*), yaitu kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.
- c. Pengarahan (*Actuating*), yaitu kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan agar mau kerjasama dan bekerja secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
- d. Pengendalian (*Controlling*), yaitu kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan (*Procurement*), yaitu proses penarikan, seleksi, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang dibutuhkan organisasi.
- b. Pengembangan (*Development*), yaitu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi (*Compentation*), yaitu pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada organisasi.
- d. Pengintegrasian (*Integration*), yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerjasama yang sesuai dan saling menguntungkan.

- e. Pemeliharaan (*Maintenance*), yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
- f. Pemutusan hubungan kerja (*Separation*), artinya perusahaan mengembalikan orang-orang dalam perusahaan kepada masyarakat. Dalam pelaksanaannya, perusahaan harus melakukannya sesuai dengan persyaratan yang ada sehingga karyawan yang sudah berhenti kerja tetap mendapatkan hak-hak mereka sebagaimana mestinya.

2.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas).

Tujuan-tujuan MSDM menurut Sofyandi (2008:11-13) diantaranya yaitu:

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer

tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

2.1.5 *Human Capital*

Tantangan organisasi masa kini adalah merespon pergeseran dari yang terfokus pada masalah industri ekonomi kearah *knowledge* ekonomi. Pergeseran ini meliputi seluruh aspek dalam manajemen organisasi yaitu efisiensi operasi, marketing, struktur organisasi yang akan menghasilkan keuntungan bisnis yang lebih tinggi. Secara kuantitatif kontribusi *human capital* terhadap keuntungan perusahaan diukur dari biaya kapasitas dan waktu. Secara kualitatif pengukuran *human capital* dipusatkan pada nilai dan tindakan manusia.

Modal manusia adalah persediaan kompetensi, pengetahuan, atribut sosial dan kepribadian, termasuk kreativitas, yang diwujudkan dalam kemampuan untuk melakukan kerja sehingga menghasilkan nilai ekonomi. Istilah "*Human Capital*" sebenarnya sudah diperkenalkan sejak 1955 oleh Gary Becker dalam bukunya yang berjudul *Human Capital*. Melalui buku inilah, Becker kemudian meraih nobel ekonomi tahun 1992.

Menurut para ahli, pengertian *human capital* adalah sebagai berikut :

Menurut Matthewman & Matignon dalam Gaol (2014:696) mendefinisikan *human capital* sebagai akumulasi pengetahuan, keahlian, pengalaman dan atribut-atribut kekuatan pekerja lainnya yang relevan di dalam kekuatan pekerja sebuah organisasi dan memacu produktivitas, kinerja dan pencapaian tujuan strategis.

Menurut Becker dalam (Winy 2012), *human capital* adalah bahwa manusia bukan sekedar sumber daya namun merupakan modal (*capital*) yang menghasilkan pengembalian (*return*) dan setiap pengeluaran yang dilakukan dalam rangka mengembangkan kualitas dan kuantitas modal tersebut merupakan kegiatan investasi.

Menurut Mayo (2000:120), *human capital* memiliki lima komponen yaitu *individual capability, individual motivation, leadership, the organizational climate, dan workgroup effectiveness*.

Dapat disimpulkan dari pengertian di atas, bahwa *human capital* adalah sebuah sistem untuk memperbaiki kinerja karyawan dan perusahaan melalui peningkatan intelektual, kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman mereka.

Faktor manusia jika dikelola dengan baik merupakan modal yang mampu memberikan *return on investment* yang dahsyat, dan memiliki “harga” yang jauh lebih mahal dibanding aset fisik seperti pabrik dan tanah. Sebagai contoh, Microsoft dan Google memiliki aset yang jauh lebih sedikit dibanding misalnya, Boeing atau Ford, namun nilai saham perusahaan mereka jauh lebih tinggi (hal ini tentu dikarenakan, Microsoft dan Google memiliki modal manusia – inovasi/kreativitas, modal otak– yang jauh lebih unggul daripada aset fisik perusahaan).

2.1.6 *Human Capital* sebagai Aset yang Terlihat (*Tangible Asset*)

Gaol (2014:697-698) mengemukakan bahwa sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor sentral yang strategis dibentuk untuk menjalankan berbagai kepentingan visi perusahaan. Pada lingkungan dunia dewasa ini, telah terjadi perubahan pandangan mengenai berbagai sumber daya yang bersifat strategis bagi perusahaan. Perubahan tersebut yaitu dari dominasi sumber daya yang bersifat fisik (*tangible asset*) ke arah aset tak berwujud (*intangible asset*).

Munculnya pandangan bahwa pengetahuan sebagai sumber daya perusahaan yang sangat strategis didasari kenyataan bahwa pengetahuan dapat digunakan untuk mengembangkan daya saing perusahaan yang bernilai, langka, sukar ditiru oleh pesaing dan tidak tergantikan oleh jenis sumber daya lainnya. Sehingga dengan adanya pengetahuan yang dimiliki organisasi atau pengetahuan melalui tenaga manusia yang ada didalamnya maka manusia dijadikan modal yang terlihat (*human capital*).

Pada perkembangan dunia bisnis sekarang ini, manusia tidak hanya dijadikan sebagai salah satu sumber daya (mesin, uang, material atau bahan-bahan, informasi (termasuk data dan personel), tetapi juga sebagai penggerak sumber daya lainnya.

Menurut Mayo (2000), *human capital* memiliki lima komponen, yaitu :

1. *Individual capability* (Kemampuan Individual).
2. *Individual motivation* (motivasi individu).
3. *Leadership* (kepemimpinan).
4. *The organizational climate* (suasana organisasi)
5. *Workgroup effectiveness* (efektifitas kelompok kerja).

Manusia sebagai salah satu aset perusahaan yang berwujud, selain gedung, mesin dan uang, menjadi penggerak sumber daya lainnya, baik yang berwujud (mesin, uang, material atau bahan) dan yang tak berwujud (informasi atau data).

2.1.7 Human Capital Sebagai Aset Yang Tak Terlihat (*Intangible Asset*)

Gaol (2014:699-700) mengemukakan bahwa aset yang tak terlihat (*intangible asset*) adalah aset yang berbeda dengan aset yang terlihat (*tangible asset*). Namun, memiliki kepentingan yang sama. Contoh *intangible asset* dapat dilihat seperti pada pengenalan produk, pengenalan merek, inovasi, pengetahuan, modal, sumber daya manusia dan sebagainya.

Sangat disayangkan, masih banyak para profesional SDM dan manajer lini senior yang tidak mengetahui bagaimana mewujudkan kepotensialan SDM, meski para profesional SDM dan manajer lini senior juga memahami potensi yang ada pada SDM.

Menurut Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright (2008:18) : *“Today more and more companies are interested in using intangible assets and human capital as a way to gain an advantage over competitors. A company’s value includes three types of assets that are critical for the company to provide goods and services : financial assets (cash and securities), physical assets (property, plant, equipment), and intangible assets. Intangible assets is a type of company asset including human capital. Customer capital, social capital, and intellectual capital.”* (Saat ini semakin banyak perusahaan yang tertarik menggunakan aset yang tak terlihat dan modal manusia sebagai sebuah cara untuk mendapatkan keuntungan lebih dari para pesaing. Yang termasuk kedalam sebuah nilai perusahaan adalah tiga jenis aset penting bagi perusahaan untuk menyediakan barang-barang dan jasa-jasa, yaitu aset keuangan (tunai dan saham), aset fisik (bangunan, pabrik, peralatan), dan aset yang tak

terlihat. Aset yang tak terlihat adalah suatu jenis aset perusahaan termasuk modal manusia, modal konsumen, modal sosial, dan modal intelektual).

Kinerja bisnis yang luar biasa dan berkelanjutan mensyaratkan sebuah perusahaan untuk terus-menerus mengasah ketajaman kompetitifnya. Kinerja bisnis yang tahan lama dan superior sangat membutuhkan fleksibilitas, inovasi, dan kecepatan (terutama dari sumber daya manusia dan kemampuan internal organisasi) guna memasuki pasar. Keunggulan kompetitif sebagai kunci dari modal sumber daya manusia. Divisi SDM berada pada posisi utama untuk mendongkrak banyak aset tak berwujud lainnya, seperti *goodwill*, penelitian (*research*), dan iklan (*advertising*).

2.1.8 Komponen *Human Capital*

Menurut Mayo (2000:526) dalam jurnalnya yang berjudul “*The Role of Employee Development in the Growth of Intellectual Capital*”, *human capital* memiliki lima komponen yang memiliki peranan yang berbeda dalam menciptakan *human capital* perusahaan yang pada akhirnya menentukan nilai sebuah perusahaan. Kelima komponen *human capital* tersebut adalah kemampuan individu (*individual capability*), motivasi individu (*individual motivation*), kepemimpinan (*leadership*), suasana organisasi (*the organizational climate*), dan efektifitas kelompok kerja (*workgroup effectiveness*).



Gambar 2.1

Komponen *Human Capital* (Mayo, 2000:527)

a. Kemampuan Individu (*Individual Capability*)

Kemampuan Individu (*Individual Capability*), meliputi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, jaringan, kemampuan untuk mencapai hasil, potensi untuk berkembang dan apa yang mereka bawa ke dalam pekerjaan dari kehidupan mereka (Mayo, 2000:526). Menurut Mayo (2000:527-528) dimensi dari *individual capability* antara lain:

- 1) Kemampuan Pribadi (*personal capability*) adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dari dalam dirinya sendiri, meliputi penampilan, pikiran, tindakan dan perasaannya.
- 2) *Professional and technical know how* adalah kemampuan untuk bersikap *professional* dalam setiap situasi dan kondisi serta adanya kemauan untuk melakukan *transfer knowledge* dan *experience* dari senior ke junior.

- 3) Pengalaman (*Experience*) adalah seseorang yang berkompeten dan memiliki pengalaman yang sudah cukup lama di bidangnya serta memiliki sikap terbuka terhadap pengalaman.
- 4) Jaringan Dan Kontak Sosial (*The network and range of personal contacts*) adalah sikap seseorang yang dikatakan berkompeten apabila dia memiliki jaringan atau koneksi yang luas terhadap siapa saja terutama dengan orang-orang yang berhubungan dengan profesinya.
- 5) Nilai Dan Sikap Yang Mempengaruhi Perilaku (*The value and attitudes that influence action*) adalah nilai dan sikap yang akan mempengaruhi tindakan di dalam lingkungan kerja seperti memiliki kestabilan emosi, ramah, dapat bersosialisasi, dan tegas.

b. Motivasi Individu (*Individual Motivation*)

Motivasi Individu (*Individual Motivation*), meliputi aspirasi, ambisi dan dorongan, motivasi kerja dan produktivitas (Mayo, 2000:526). Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Reksohadiprodjo & Handoko, 2001:252). Menurut Reksohadiprodjo & Handoko (2001:253) motivasi dapat ditimbulkan oleh faktor internal dan faktor eksternal, yaitu:

- 1) Motivasi internal berasal dari diri pribadi seseorang, dan akan timbul sesuai kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang. Dorongan yang berasal dari dalam diri ini akan mempengaruhi pikiran orang tersebut dan selanjutnya akan mengarahkan perilaku orang tersebut. Sehingga di dalam

perusahaan, dengan mengetahui motivasi internal ini manajer dapat memotivasi bawahannya agar kegiatan mereka mencapai kepuasan yang diinginkan dan juga menguntungkan pencapaian tujuan perusahaan. Secara umum, menurut Reksohadiprodo & Handoko (2001:254) motivasi internal dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

- a) Motivasi fisiologis, merupakan motivasi alamiah (biologis) seperti lapar, haus dan seks.
 - b) Motivasi psikologis, dapat dikelompokkan menjadi tiga, antara lain:
 1. Motivasi kasih sayang (*affectional motivation*) yaitu motivasi untuk menciptakan dan memelihara kehangatan, keharmonisan dan kepuasan batiniah (emosional) dalam berhubungan dengan orang lain.
 2. Motivasi mempertahankan diri (*ego – defensive motivation*) yaitu motivasi untuk melindungi kepribadian, menghindari luka fisik dan psikologis, menghindari untuk tidak ditertawakan dan kehilangan muka, mempertahankan *prestice* dan mendapatkan kebanggaan diri.
 3. Motivasi memperkuat diri (*ego – bolstering motivation*) yaitu motivasi untuk mengembangkan kepribadian, berprestasi, menaikkan prestasi dan mendapatkan pengakuan orang lain, serta memuaskan diri dengan penguasaannya terhadap orang lain.
- 2) Motivasi eksternal dibangun di atas motivasi internal dan berada di dalam perusahaan sehingga sangat bergantung pada anggapan dan teknik yang dipakai oleh para manajer dalam memotivasi bawahannya. Teori motivasi

eksternal tidak mengabaikan teori motivasi internal, akan tetapi justru mengembangkannya. Teori motivasi eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada di dalam individu yang dipengaruhi oleh faktor-faktor intern yang dikendalikan oleh manajer, antara lain:

- a) Suasana kerja : gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan.
- b) Hubungan kerja: penghargaan, kenaikan pangkat, tanggung jawab.

Sangat penting bagi manajer mengetahui lebih jauh tentang motivasi internal untuk mendapatkan tanggapan positif dari karyawan. Tanggapan positif ini menunjukkan bahwa karyawan bekerja demi kemajuan perusahaan. Seorang manajer dapat mempergunakan motivasi eksternal positif ataupun negatif. Motivasi positif memberikan penghargaan untuk pelaksanaan kerja yang baik. Motivasi negatif memperlakukan hukuman bila pelaksanaan kerja buruk.

Motivasi berprestasi (*need for achievement* atau *achievement motivation*) sangat erat kaitannya dengan keberhasilan dan kesuksesan, atau semangat seseorang dalam mencapai sebuah tujuan atau kesuksesan. David McClelland terkenal dengan teori kebutuhan untuk mencapai prestasi yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Motivasi berprestasi dikatakan McClelland sebagai suatu daya dalam mental manusia untuk melakukan suatu kegiatan yang lebih baik, lebih cepat, lebih efektif, dan lebih efisien daripada kegiatan yang dilaksanakan sebelumnya. (Sobur, 2009:285).

David McClelland dalam Wijono, (2010:38) mengemukakan tiga motif, yaitu kekuasaan, afiliasi, dan berprestasi yang dapat memberi pengaruh pada prestasi kerja. Lebih detailnya dijelaskan oleh McClelland dikutip Bimo Walgito, (2002:177) bahwa pada dasarnya manusia mempunyai berbagai macam motivasi, baik manusia itu sebagai makhluk biologis, maupun sebagai makhluk sosial, lebih lanjut dijelaskan bahwa manusia berinteraksi dengan lingkungan dipengaruhi oleh tiga macam motivasi yaitu (a) motivasi untuk bersahabat (*need for affiliation*), (b) motivasi untuk berkuasa (*need for power*), (c) motivasi untuk berprestasi (*need for achievement*). Ketiga motivasi menurut McClelland disebut sebagai motif dasar.

c. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan (*Leadership*), meliputi kejelasan visi tentang manajemen puncak dan kemampuan mereka untuk berkomunikasi dan berperilaku dengan cara yang konsisten (Mayo, 2000:526). Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok, ke arah pencapaian tujuan (Anoraga, 2009:182). Dalam perusahaan, kepemimpinan melibatkan kemampuan mempengaruhi karyawan untuk mencapai misi perusahaan. Pemimpin mempengaruhi individu maupun kelompok melalui proses komunikasi. Pemimpin dapat muncul karena memang dilahirkan untuk menjadi pemimpin, atau muncul karena persiapan dan didikan serta bisa juga gabungan dari keduanya, bila sejak lahir sudah mempunyai bakat kepemimpinan dan selanjutnya bakat ini dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman serta disesuaikan dengan tuntutan lingkungan. Menurut Boone dan Kurtz dalam

Anoraga (2009:195) setiap kepemimpinan selalu menggunakan *power* atau kekuasaan yang diperoleh dari beberapa sumber yaitu:

- 1) *Reward*, dimana kekuasaan yang diperoleh melalui *reward* dilakukan oleh pemimpin dengan cara memenuhi kebutuhan bawahan seperti pemberian bonus dan liburan.
- 2) *Coercive*, dimana kekuasaan ini diperoleh melalui ancaman dan hukum terhadap bawahan.
- 3) *Expert*, merupakan kekuasaan dalam bentuk lain yaitu keahlian. Dimana seseorang dapat mempengaruhi orang lain melalui keterampilan dan pengetahuan yang dimilikinya.
- 4) *Referent*, merupakan kekuasaan dalam bentuk panutan atau idola.
- 5) *Legitimate*, yaitu kekuasaan yang diperoleh karena kewenangannya yang sah.

Menurut Anoraga (2009:186) secara umum tipe kepemimpinan dibagi menjadi:

- 1) Tipe otokratis, adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan hanya diputuskan oleh pimpinan. Tipe otokratis dibagi menjadi tiga yaitu otokratis keras, otokratis baik, dan otokratis inkompeten.
- 2) Tipe demokratis, dimana pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberi masukan, peran aktif antara pimpinan dan bawahan dilakukan secara seimbang. Tipe demokratis dibagi menjadi dua yaitu demokratis tulen dan demokratis palsu.

- 3) Tipe *laissez faire*, dimana pimpinan mempunyai karakter yang lemah dan tidak berpendirian kokoh, karena bawahan memiliki kebebasan maka pimpinan sulit dalam mengendalikan dan meng-koordinasikan bawahan, sehingga suasana kerja yang tercipta menjadi tidak kooperatif.

Menurut Ivancevich dan Konopaske (2007:198-199) ada dua macam gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) *Job Centered* (Orientasi Pekerjaan), yaitu pemimpin yang berfokus merangsang pegawai menyelesaikan tugas dan memakai supervisi melekat agar pemakaian prosedur tepat waktu dan cocok.
- 2) *Employee Centered* (Orientasi Pegawai), yaitu pemimpin yang berfokus agar tugas terselesaikan dan meyakini pendelegasian pengambilan keputusan dan membimbing pegawai memenuhi kebutuhan dengan cara membentuk lingkungan kerja yang suportif.

Komunikasi dideskripsikan sebagai proses penukaran informasi atau ide untuk mencapai pemahaman bersama. Komunikasi organisasi memiliki banyak fungsi yang akan mendukung keberhasilan suatu organisasi. Komunikasi organisasi ini erat kaitannya dengan komunikasi kepemimpinan. Komunikasi kepemimpinan adalah proses komunikasi yang dilakukan pemimpin (sebagai komunikator) kepada bawahan organisasinya (sebagai komunikan). Terkait dengan kepemimpinan maka komunikasi yang baik sangatlah penting dimiliki oleh seorang pemimpin karena berkaitan dengan tugasnya untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, mendorong anggota untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta mencapai efektifitas

dalam kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik serta proses-proses organisasi lainnya.

Dalam prinsip dasar kepemimpinan, salah satu karakteristik seorang pemimpin didasarkan pada prinsip memberi energi yang positif. Setiap orang mempunyai energi dan semangat. Menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi tidak ditentukan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif seperti percaya pada orang lain, keseimbangan dalam kehidupan, melihat kehidupan sebagai tantangan, sinergi, dan latihan mengembangkan diri sendiri.

d. Suasana Organisasi (*The Organizational Climate*)

Suasana Organisasi (*The Organizational Climate*), meliputi budaya perusahaan, kebebasan berinovasi, keterbukaan, fleksibilitas, dan saling menghormati antar individu (Mayo, 2000:526). Menurut Mayo (2000:530), budaya organisasi adalah faktor yang sangat penting dalam menciptakan *human capital*, yaitu:

- 1) Melakukan penilaian atas kinerja baik dalam tim maupun perseorangan.
- 2) Melakukan penilaian terhadap karyawan dalam menghadapi masalah melalui proses pembelajaran dan perbaikan diri.
- 3) Menciptakan inovasi-inovasi baru dan kreativitas individu yang bernilai yang tujuannya untuk memperbaiki kondisi perusahaan.

- 4) Adanya dukungan dari perusahaan berupa adanya sarana dan prasarana yang lengkap bagi para karyawan dalam bekerja dan melaksanakan tugasnya.
- 5) Adanya *transfer knowledge* dari para senior kepada junior, saling berbagi pengalaman dalam bekerja.

e. Efektifitas Kelompok Kerja (*Workgroup Effectiveness*)

Efektifitas Kelompok Kerja (*Workgroup Effectiveness*), meliputi dukungan, saling menghormati, berbagi dalam tujuan bersama dan nilai-nilai (Mayo, 2000:526). Kelompok kerja lebih dikenal dengan tim kerja. Dalam tim kerja akan terjalin hubungan yang baik antar anggota tim, tetapi juga mungkin akan muncul konflik di dalam tim kerja itu sendiri (Mayo, 2000:530).

Menurut Ali Muhammad Abdul (2004:89), karakteristik tim kerja yang efektif memiliki tiga aspek dan dapat dijadikan standar efektivitas sebuah tim. Tiga aspek tersebut adalah:

A. Aspek Internal

1. Definisi yang baik tentang tugas-tugas tim
2. Penetapan target jangka panjang dan pendek
3. Pembatasan masalah dan macam-macamnya
4. Terdapat alternatif yang relevan

B. Aspek Manajerial

1. Persiapan yang baik
2. Persamaan yang matang
3. Penetapan standar-standar penilaian hasil
4. Kerangka-kerangka yang diikuti

5. Kepemimpinan yang baik bagi tim
6. Pembuatan keputusan dengan kata sepakat bukan dengan aklamasi atau suara yang paling minim

C. Aspek Perilaku/Sosial

1. Keikutsertaan semua anggota dalam mendiskusikan masalah dan solusi penyelesaian
2. Menerima tugas yang dibebankan kepada anggota dan mempersiapkan diri untuk melaksanakannya dengan baik
3. Memberikan atensi dan kesadaran dan pemahaman kepada orang secara bijaksana

2.1.9 Faktor Penting *Human Capital*

Menurut Setiono Winardi (2014), faktor yang menentukan keberhasilan bisnis dalam memandang manusia sebagai modal, adalah :

1. Pengalaman, keterampilan, inovasi dan wawasan.
2. Kemampuannya untuk memahami bagaimana mengelola modal manusia untuk kinerja dan kekayaannya.
3. Strategi dan metode untuk mengajak dalam mempekerjakan, mengelola, mengembangkan dan mempertahankan bakat dengan performa terbaik.
4. Pelatihan tentang bagaimana menerapkan prinsip manajemen modal, sebagai suatu metode untuk strategi bisnis dan kinerja.

Faktor-faktor tersebut melahirkan suatu prinsip di dalam *Human Capital Management*, bahwa strategi modal manusia yang kuat membutuhkan fakta-fakta

yang solid, langkah-langkah, dan proses untuk membedakan dimana perusahaan akan mendapatkan pengaruh besar dari pekerjanya, dimana hal tersebut dipengaruhi atas kemajuan teknologi yang telah menjadi katalis bagi munculnya pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia, sehingga menciptakan model bisnis dan strategi bahwa modal manusia harus sesuai untuk merencanakan dalam mengambil keuntungan dari peristiwa aktual yang dipertahankan dalam sistem informasi perusahaan dimana sumber daya manusia dapat membantu untuk melihat bagaimana model bisnis dan strategi kinerja harus dijalankan.

2.1.10 Keuntungan dari *Human Capital*

Menurut Setiono Winardi (2014), manfaat yang dapat ditarik dari penerapan modal manusia, dapat dibagi menjadi beberapa hal:

1. Mengurangi biaya produksi, tapi tidak membatasi ke penciptaan nilai.
2. Mendapatkan poin-poin penting dari peningkatan keuntungan yang meningkat.
3. Menentukan modal manusia sebagai aset yang mempunyai nilai produksi dan bukan melakukan tindakan meminimalkan biaya atau memperketat.
4. Membantu menganalisa hasil utama seperti mempengaruhi produktivitas dari waktu ke waktu, serta memprediksi laba atas investasi pada manusia.
5. Mengidentifikasi dan berfokus pada apa yang penting untuk mendorong suatu nilai.

2.1.11 Fokus Pada *Human Capital*

Fokus pada *human capital* menguji bagaimana sistem kerja dalam perusahaan, pembelajaran, dan motivasi membuat karyawan mampu mengembangkan dan memanfaatkan potensinya secara penuh dalam keselarasan dengan sasaran, strategi, dan rencana kerja perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, juga diuji apa upaya perusahaan untuk membangun dan memelihara lingkungan dan iklim kerja, dan apakah upaya itu kondusif bagi karyawan untuk mencapai keunggulan kinerja serta pertumbuhan pribadi perusahaan.

Secara lebih rinci, fokus pada *human capital* menurut Gaol (2014:735-750) mencakup hal-hal sebagai berikut :

a. Sistem Kerja

Untuk mengorganisasikan dan mengelola karyawan dan tugas, perusahaan mendorong kerjasama melalui internalisasi nilai-nilai perusahaan, mendorong inisiatif melalui evaluasi kompetensi, mendorong pemberdayaan melalui pendelegasian wewenang, dan mendorong inovasi melalui kegiatan lomba karya inovasi. Menerapkan model *human capital* dan mengkapitalisasi gagasan, kultur, dan pemikiran yang berbeda dari karyawan. Perusahaan dapat membentuk kelompok kecil sebagai wadah untuk bertukar informasi dan gagasan serta untuk menumbuhkan kerjasama.

Dalam mencapai komunikasi atau berbagai keterampilan komunikasi yang efektif, berbagai keterampilan lintas unit kerja, kekaryawanan, dan lokasi, perusahaan dapat memanfaatkan *in-house magazine*, kunjungan tim manajemen ke lokasi unit kerja terkecil, rapat koordinasi, serta tinjauan

manajemen perbulan atau per triwulan. Tindak lanjut dari aktivitas tersebut di evaluasi dan hasilnya didistribusikan kepada unit-unit kerja terkait. Karyawan juga dapat melakukan *sharing seassion* atas hasil seminar dan latihan yang diikutinya kepada sesama kolega di perusahaan.

b. Sistem Manajemen Kerja

Penerapan sistem manajemen kerja karyawan dilakukan dengan menilai kinerja karyawan yang telah dituangkan dalam suatu kesepakatan sasaran yang disusun antara atasan dan bawahan serta mengacu pada sasaran unit kerja dan sasaran perusahaan. Kesepakatan sasaran dilakukan pada awal tahun dan dilakukan penilaian kinerja pada setiap akhir tahun dengan diselingi evaluasi pencapaian di pertengahan tahun.

c. Penerimaan karyawan dan pengembangan karir

Fokus dari sistem rekrutmen adalah menarik kandidat yang *qualified* ke tempat yang di perlukan, menarik kandidat yang mempunyai kualifikasi yang tepat memang perlu, tetapi ini tidak cukup. Kualitas kandidat yang diperlukan harus dibicarakan dalam tim penerimaan. Rekrutmen dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu secara internal atau eksternal. Masing-masing cara mempunyai kelebihan dan kekurangan.

d. Efektivitas rekrutmen

Sangatlah penting mengevaluasi efektivitas rekrutmen untuk memperoleh gambaran tentang hasilnya. Yang menjadi perhatian dalam jangka pendek, antara lain :

- Rata-rata waktu yang diperlukan untuk merekrut karyawan,

- Besarnya gaji yang diterima,
- Biaya merekrut seorang kandidat,
- Jumlah dan kualitas *applicant*.

Sedangkan yang menjadi perhatian dalam jangka panjang antara lain :

- Performa perekrutan,
- *Turnover* karyawan,
- Biaya pelatihan.

Selain itu, yang perlu dianalisa adalah biaya perekrutan, baik langsung maupun tak langsung. Biaya langsung terdiri dari biaya iklan, honor perekrut, alat rekrutmen, biaya pelatihan, dan lain-lain. Sedangkan biaya tak langsung mencakup biaya keterlibatan para manajer, dampak dari tak bisa libur dan lain-lain.

e. Pengembangan karir

Perusahaan harus memiliki rencana suksesi di setiap level (ditinjau satu tahun sekali), desain jalur karier (mencakup manajerial/struktural dan profesional/keahlian), rotasi, dan pengembangan kepemimpinan untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Desain jalur karier mencakup manajerial/struktural dan profesional/keahlian. Untuk menduduki jabatan tertentu, karyawan harus memenuhi pangkat, kompetensi, dan tahapan jabatan yang dipersyaratkan. Program pengembangan kepemimpinan diberikan mulai dari tingkat staf, manajemen menengah, dan manajemen puncak.

f. Pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karyawan

Pendidikan, dan pelatihan karyawan dapat dibagi dalam dua kategori yaitu pendidikan *hard competence* dan pendidikan *soft competence*. *Hard competence* dimaksudkan untuk meningkatkan *skill* dan pengetahuan, sedangkan *soft competence* dimaksudkan untuk meningkatkan perilaku karyawan. Untuk karyawan baru, ketiga bentuk pembelajaran ini dapat dilakukan dengan menggunakan *outbound*. Materi utamanya adalah pengenalan budaya perusahaan, kepemimpinan, perilaku bisnis, dan kerjasama tim. Selain itu juga dapat diadakan *in class training*. Materi yang disampaikan bisa berupa pengenalan organisasi, arah, dan sasaran perusahaan dalam jangka pendek dan panjang, sistem manajemen dan kebijakan perusahaan serta peraturan kekaryawanan. Selain itu, bisa juga dilaksanakan program *management trainee*. Melalui program ini calon karyawan diterjunkan langsung ke unit kerja, sesuai dengan rencana penempatannya.

g. *Coaching, mentoring, dan counseling*

Dalam pengembangan selanjutnya peran atasan diperlukan dalam *coaching, mentoring, dan counseling*. *Coaching* dilakukan terhadap karyawan yang mempunyai performa kurang dalam hal keterampilan dan pengetahuan mengenai tugas yang diadakan. *Mentoring* dilakukan terhadap karyawan “bintang”, dalam arti sudah mempunyai performa yang baik. *Mentoring* dilakukan dengan memonitor dan mengarahkan pelaksanaan tugas yang bersangkutan.

h. ADDIE

Dalam mengembangkan program pelatihan dan pengembangan, terdapat lima langkah yang disebut ADDIE, yaitu *Assesment, Design, Development, Implementation Programs, and Evaluation*.

i. Organisasi Pembelajaran

Untuk memperkuat ilmu pengetahuan dan *skill* yang didapat oleh karyawan, perusahaan dapat menerapkan *knowledge management* (KM). Beberapa hal yang dilakukan melalui KM adalah karya inovasi, hasil pelaksanaan suatu proyek, ilmu pengetahuan baru, dan lain-lain. Selanjutnya, melalui *knowledge management* ini, perusahaan dapat disebut sebagai organisasi pembelajaran.

j. Motivasi dan pengembangan karier

Untuk melihat motivasi seseorang, perlu dipahami tiga prinsip dasar perilaku manusia: *pertama*, harus dipahami bahwa dalam mengerjakan sesuatu, setiap orang mempunyai alasan tertentu, mengapa dan apa kepentingan untuk dirinya. *Kedua*, setiap orang berusaha mencapai sesuatu yang telah menjadi tujuannya. *Ketiga*, setiap orang unik, berbeda, karena mempunyai turunan dan lingkungan yang berbeda.

Pengembangan karier merupakan tanggung jawab HRD dalam menyiapkan, mengimplementasikan, dan memonitor *career paths* para karyawan. Inilah yang disebut *career management*. Apabila seseorang individu mengarahkan perjalanan karier kekarawanannya, hal ini disebut sebagai *career palnning*. Dan ketika kebutuhan individu dan perusahaan dalam proses pengembangannya sejalan, proses ini disebut *career development*.

k. *Talent management*

Dalam pengembangan karier individu ataupun dalam perencanaan suksesi, dapat diterapkan *talent management*. Pada prinsipnya, hal ini dimaksudkan untuk mengembangkan para individu berdasarkan bakat yang mereka miliki. Bakat-bakat individu ini kemudian dikelompokkan dalam kelompok bakat yang disebut *talent pool*. Dengan demikian, perusahaan diharapkan menugaskan setiap orang sesuai dengan bakatnya.

l. Lingkungan kerja

Untuk memastikan dan meningkatkan keamanan, keselamatan, kesehatan di tempat kerja, perusahaan yang mengacu pada *human capital* harus memiliki dan menerapkan Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja secara proaktif, hal ini dapat tercapai apabila para karyawan ikut berpartisipasi dalam menjalankan program (SMK3).

m. Dukungan dan kepuasan karyawan

Perusahaan dengan kinerja unggul dan bertaraf kelas dunia menggunakan metode dan ukuran penilaian formal, dan informal untuk mengetahui tingkat kesejahteraan, kepuasan, dan motivasi karyawan. Perusahaan dapat melakukan beberapa survei dan sensus tentang kepuasan karyawan. Survei biasanya dilakukan setiap satu tahun untuk mengetahui harapan dan tingkat kepuasan karyawan di seluruh unit kerja dan seluruh kategori karyawan.

2.1.12 Pengelolaan *Human Capital*

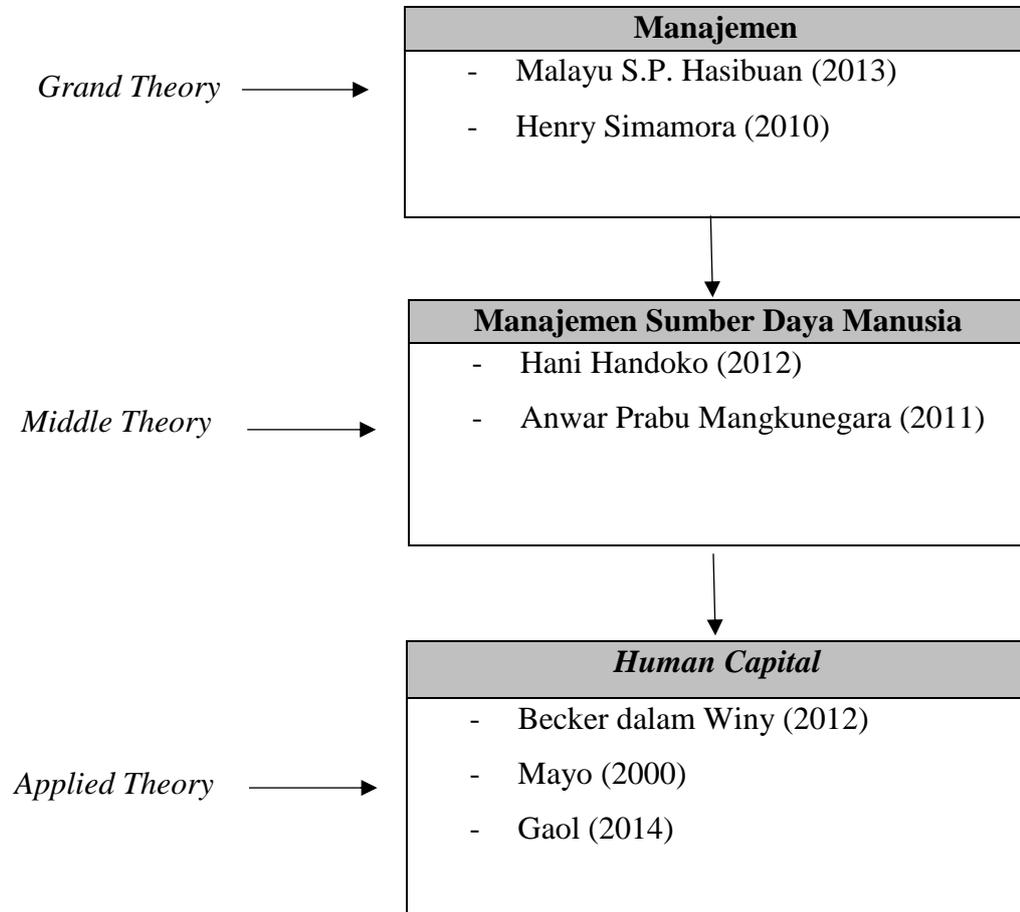
Untuk mencapai tingkat kinerja yang ingin dicapai dengan lebih cepat dan murah, program pengembangan *human capital* hanya difokuskan dalam jumlah yang sedikit kurang dari 10% dari karyawan-karyawan dalam pekerjaan yang strategis. Hal ini akan lebih mengefisiensikan pengeluaran untuk program-program *human resources*.

Terdapat dua kunci dalam pengembangan *human capital* yaitu:

1. Manusia adalah asset yang memiliki nilai yang ditingkatkan melalui investasi. Dalam *human capital*, hal ini bertujuan untuk memaksimalkan nilai organisasi dengan mengatur resiko. Jika nilai manusia meningkat, maka kinerja orang meningkat.
2. Kebijakan *human capital* harus sesuai dengan dukungan visi dan misi organisasi, *core value* dan tujuan organisasi.

Pengembangan *human capital* disebut dengan *the strategis value model* yang diawali dengan premis bahwa strategi merupakan pekerjaan setiap orang meliputi susunan nilai dan prioritas yang sesuai dengan tujuan dan tindakan setiap orang.

2.1.13 Landasan Teori Keseluruhan



Gambar 2.2
Landasan Teori Keseluruhan

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi dalam penelitian ini adalah :

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Sekarang dan Sebelumnya

No	Penelitian & Tahun	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Martina Dwi Puji Astri Ongkorahardjo, Antonius Susanto, Dyna Rachmawati (2008)	Analisis Pengaruh <i>Human Capital</i> Terhadap Kinerja Perusahaan	- <i>Individual capability</i> , <i>The organizational climate</i> juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Kantor Akuntan Publik. -Pengujian secara bersama-sama atas variabel <i>individual capability</i> dan <i>the organizational climate</i> menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja KAP, apabila dikelola secara bersama-sama dengan baik.	- Mengkaji dan menganalisis pengaruh human capital.	- Penelitian ini hanya menganalisis dua komponen yang ada pada human capital. - Objek penelitian dilakukan pada kantor akuntan publik.
2.	Sabar Sutia, Made Sudarma, Djumahir, dan Rofiaty (2013)	<i>The Influence of Human Capital Investment, Leadership and Strategic orientation on Airport Performance</i>	<i>Human capital</i> berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan, orientasi strategis, dan kinerja perusahaan. Dimana responden penelitiannya terdiri dari 28% sarjana, 64% master, dan sisanya tingkat SMA/MK atau sederajat.	- Mengkaji konsep <i>human capital</i> dalam memengaruhi kinerja berdasarkan industri sejenis yaitu jasa.	- Objek penelitiannya adalah PT. Angkasa Pura dan metode penelitiannya adalah kuantitatif.
3.	Vanya June, Dianne Frisko, SE., M.Ak (2013)	Pengelolaan <i>human capital</i> dalam sistem pengendalian manajemen untuk meningkatkan <i>competitive advantage</i>	Pengelolaan <i>human capital</i> pada perusahaan tersebut sudah cukup baik namun masih ada beberapa hal yang perlu diperbaiki karena pengelolaan yang ada sekarang dikhawatirkan	- Melakukan analisis bagaimana pengelolaan <i>human capital</i> pada perusahaan. - Metode yang digunakan	- Objek penelitian yang dilakukan bidang jasa salon shinjuku.

			tidak dapat mendukung kemampuan dalam keunggulan bersaing.	metode kualitatif.	
4.	Renaldo Kristyawan dan Eddy M. Sutanto (2014)	Peranan Strategi <i>Human Capital</i> di PT. Andhika Solo Megah	Penerapan strategi <i>human capital</i> berdampak positif terhadap kinerja. Kinerja karyawan mengalami peningkatan dalam bentuk produktivitas dengan selalu memenuhi target yang di bebaskan perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan penelitian terhadap peran <i>human capital</i>. - Metode yang digunakan yaitu metode kualitatif. 	<ul style="list-style-type: none"> - Objek penelitian dilakukan pada perusahaan <i>furniture</i>.
5.	Iwan Sukoco dan Dea Prameswari (2017)	<i>Human Capital Approach to Increasing Productivity of Human Resources Management</i>	Penerapan <i>human capital</i> berdasarkan komponen dari Mayo sudah baik namun belum optimal. Artinya belum sesuai dengan pendekatan yang seharusnya, terutama pada aspek <i>individual capability</i> dan <i>individual motivation</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan penelitian terhadap peran <i>human capital</i> pada perusahaan jasa. - Metode yang digunakan yaitu metode kualitatif. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lokasi penelitiannya berbeda
6.	Widodo (2009)	Model pengembangan <i>human capital</i> dalam konteks modal sosial	Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika orientasi belajar semakin tinggi, maka komitmen sumber daya manusia. Bila orientasi belajar semakin tinggi, maka semakin tinggi intensitas <i>human capital</i> . Bila komitmen pada consensus semakin tinggi, maka intensitas <i>human capital</i> semakin tinggi. Bila <i>human capital</i> semakin tinggi, maka semakin tinggi kinerja organisasi. Konteks modal sosial tinggi memoderasi struktur persamaan yang mempengaruhi <i>human capital</i> terhadap kinerja organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> - Meneliti bagaimana peran <i>human capital</i> pada perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian adalah Structural Equation Modelling (SEM)
7.	Endri (2010)	Peran <i>human capital</i> dalam meningkatkan kinerja	studi empiris yang berkaitan dengan hubungan antara <i>human capital</i> dalam	<ul style="list-style-type: none"> - Meneliti peran <i>human capital</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian tidak menggunakan kelima

		perusahaan: suatu tinjauan teoritis dan empiris	berbagai aspek dan kinerja perusahaan telah mengalami perkembangan yang demikian pesat. Baik secara teoritikal maupun empiris terhadap keterkaitan antara human capital dan kinerja perusahaan, maka, perusahaan sangat penting untuk melakukan pengelolaan terhadap SDM serta mendukung kinerja yang terbaik.		komponen dari <i>human capital</i> .
--	--	-------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------

2.3 Kerangka Pemikiran

Human capital dipopulerkan oleh dua orang ahli ekonomi Amerika Serikat, Garry Becker dan Theodore Schultz. Pada tahun 1961 Theodore W Schultz menulis artikel di *American Economic Review* yang berjudul “*Investment in Human Capital*”. Lalu pada tahun 1979 Schultz menerima hadiah Nobel untuk sumbangannya dalam ilmu ekonomi. Sampai sekarang, banyak orang yang percaya bahwa masyarakat perlu melakukan investasi dalam *human capital* untuk menciptakan ekonomi yang produktif dan untuk memperluas kesempatan dan pilihan-pilihan bagi penduduk. Salah satu isu dalam teori Schultz adalah persoalan menempatkan tanggung jawab pada individu untuk menjadikan dirinya *educated* dan mengubah dirinya menjadi anggota masyarakat yang produktif. (Teknolog Indonesia:2013).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa peran *human capital* memiliki berbagai macam pengaruh baik terhadap kinerja perusahaan, kesuksesan karir karyawan, serta sistem pengendalian manajemen untuk

meningkatkan *competitive advantage*. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Endri (2010) studi empiris yang berkaitan dengan hubungan antara *human capital* dalam berbagai aspek dan kinerja perusahaan telah mengalami perkembangan yang demikian pesat. Baik secara teoritikal maupun empiris terhadap keterkaitan antara *human capital* dan kinerja perusahaan, maka, perusahaan sangat penting untuk melakukan pengelolaan terhadap SDM serta mendukung kinerja yang terbaik.

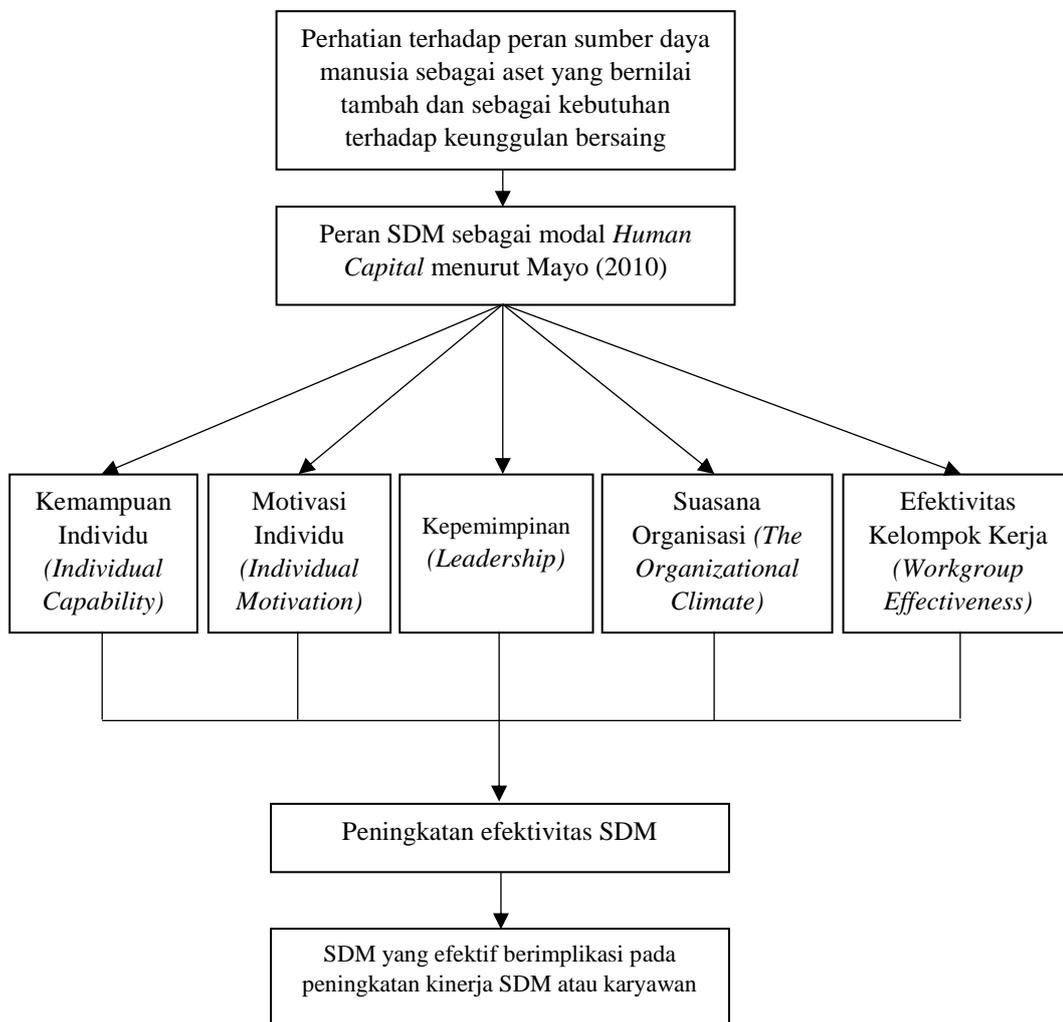
Penelitian yang dilakukan Vanya dkk (2013) di salon Shinjuku, menyatakan bahwa jika pengelolaan *human capital* pada perusahaan sudah cukup baik hal tersebut dapat mendukung kemampuan perusahaan dalam keunggulan bersaing.

Menurut penelitian yang dilakukan Martina dkk (2008) *individual capability* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, semakin tinggi *individual capability* yang dimiliki oleh para karyawan tersebut maka semakin tinggi pula kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. *The organizational climate* juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, walaupun pengaruhnya tidak sebesar pada variabel *individual capability* yang sangat dominan, meskipun demikian budaya organisasi perlu dan sangat penting untuk ada dalam sebuah perusahaan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk mendorong serta memotivasi para karyawan untuk memberikan kontribusi performa yang maksimum bagi perusahaan.

Melihat dari fenomena perkembangan ekonomi dunia yang begitu pesat mendorong perusahaan mengembangkan bisnisnya agar dapat bersaing secara

global. Saat ini persaingan tidak hanya terletak pada kepemilikan aset berwujud tetapi juga pada aset tidak berwujud seperti sumber daya manusia, yang kini mulai dikenal dengan istilah *human capital*. Konsep *human capital* muncul dari pemikiran bahwa manusia merupakan aset yang memiliki banyak kelebihan yaitu kemampuan manusia apabila digunakan dan disebarkan tidak akan berkurang melainkan bertambah baik bagi individu yang bersangkutan maupun bagi organisasi, manusia mampu mengubah data menjadi informasi yang bermakna, manusia mampu berbagi intelegensia dengan pihak lain.

Perhatian terhadap *human capital* sebagai salah faktor produksi utama bagi kebanyakan perusahaan sering dinomor-duakan dibandingkan dengan faktor-faktor produksi yang lain seperti modal, teknologi, dan uang. Banyak para pemimpin perusahaan kurang menyadari bahwa keuntungan yang diperoleh perusahaan sebenarnya berasal dari *human capital*, hal ini disebabkan aktivitas perusahaan lebih dilihat dari perspektif bisnis semata. Para pemimpin perusahaan tidak melihat perusahaannya sebagai sebuah unit yang berisi pengetahuan dan keterampilan yang unik, atau seperangkat keunikan dari aset usahanya yang dapat membedakan produk atau jasa dari para pesaingnya. Ketika sebuah perusahaan mampu mengelola serta memelihara sumber daya manusia yang kompeten secara langsung kinerja terbaik yang dihasilkan penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasi yang dapat memuaskan semua pihak.



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

2.4 Proposisi Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir diatas, maka proposisi penelitian adalah sebagai berikut :

1. *Human capital* pada Kantor Witel Bandung PT. Telkom Indonesia dapat diimplementasikan dengan efektif.
2. Kendala yang dihadapi dalam implementasi *human capital* pada Kantor Witel Bandung PT. Telkom Indonesia dapat di atasi dengan baik.