

MODEL PENGEMBANGAN HUMAN CAPITAL DALAM KONTEKS MODAL SOSIAL

Oleh :
Dr.Widodo.SE.M.Si
Fak.Ekonomi Unissula Semarang
E-mail :widodos3@yahoo.com

Abstract

This study aims to examine the effect of in the learning orientation , commitment, the influence of human capital on the performance of organization , the influence of commitment to human resource performance and increase in performance of organization in the context of environmental adaptability.

The sampling method is purposive sampling and the number of samples is 120. The data analysis technique in this study used the Structural Equation Modelling (SEM) of the software package AMOS 4.0

The study shows that when the orientation of the higher learning, the higher the commitment of human resources, if the orientation of the higher learning, the higher the intensity of human capital., When the commitment to the consensus of the higher, the higher the intensity of human capital, Human capital When the higher, the more high-performance organization, the context of high social capital moderates the structure of the equation that makes human capital influence on organizational performance

Key word : Learning Orientation, Human Capital, Commitment, Social Capital, Organization Performance

Pendahuluan

Teori *Resource-Based View*, wujud yang mendasar dari suatu sumber daya yang heterogen akan mendorong perusahaan pada kondisi keunggulan bersaing dan membentuk dasar kemampuan organisasi perusahaan (Barney, 1991; Wernefelt, 1984).Sumber daya dan kapabilitas merupakan sumber utama bagi profitabilitas perusahaan. Mengacu pada manajemen fungsional adalah sangat beralasan untuk mentakan bahwa kinerja organisasi sesungguhnya akan tercermin kinerja berbagai

manajemen fungsional yang berfungsi dengan baik dalam suatu organisasi (Ferdinand, 2002).

Namun beberapa studi menjelaskan bahwa *Resource-Based View theory* tidak memperhatikan usaha atau proses sumber daya internal dengan kondisi lingkungan yang terus menerus mengalami perubahan / dinamis (Sirmon et.al, 2007, Tegarden et.al, 2003). Kemudian studi lain Miler and Shamsie (1996) menjelaskan bahwa *Resource-Based View theory* belum menspesifikasikan perbedaan keunggulan bersaing suatu organisasi yang dikaitkan dengan perbedaan tipe sumber daya yang dimiliki suatu organisasi. Kelemahan *Resource-Based View theory* adalah pengetahuan yang dimiliki sumber daya manusia sama pentingnya dengan sumber daya yang lain, misalnya fisik, keuangan dan sebagainya (foss and Knudsen, 2003 ; Priem and Butler, 2001). Oleh karena itu pada studi ini menjembatani kontroversi tersebut dengan fokus analisis pada *human capital* dan *social capital* . *Human capital* merupakan karakteristik SDM yang ditentukan oleh pengetahuan yang dimiliki yang digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi (Collin and Clark, 2003). Sedangkan *social capital* merupakan aset yang ditentukan oleh hubungan – hubungan sosial baik secara internal maupun eksternal organisasi. Hubungan – hubungan ini menjadi suatu sumber daya yang mencerminkan tujuan dan sikap saling mempercayai antar para karyawan yang ada, kemudian akan menciptakan nilai yang akan memudahkan pada langkah tindakan kolektif. (Ghozal, 1998)

Studi Ferry dan Messori (2000) menyimpulkan bahwa bank kecil (*small banking*) mempunyai daya hidup dan kelanggengan usaha bila mampu menciptakan keunggulan unik yaitu keunggulan dalam hal informasi nasabah dan lingkungan usaha sekitar. Oleh karena itu menurut Murray Silverman dan Richard Castaldi (1998) untuk dapat bersaing secara berhasil bank-bank komunitas berukuran kecil juga harus menyesuaikan strateginya didalam industri perbankan yang bersifat sangat dinamis.

Bank perkreditan Rakyat (BPR) yang fungsinya sebagai lembaga intermediasi di Provinsi Jawa Tengah kualitas kredit masih dalam *risk level* yang tinggi yaitu di atas batas maksimal sebesar 5 %. Rasio kredit macet atau *Non Performing Loan* (NPL) Tahun 2008 rata-rata pada tingkat 9.78 %.

Kondisi kegagalan pasar keuangan tersebut terjadi karena gagal melaksanakan alokasi kredit secara efisien (Hari Sunarto, 2005). Sedangkan menurut Abdul Salam. (2007) turunya kinerja BPR disebabkan oleh permasalahan internal yakni :: lemahnya manajemen pengawasan intern BPR. Misalnya pemilik turut campur tangan dalam operasional bank, pengelolaan BPR dilakukan tidak berdasarkan prinsip kehati-hatian sehingga mengakibatkan terjadinya kredit macet. Kemudian berdasarkan evaluasi Bank Indonesia (2010) disebabkan oleh : 1). lemahnya sistem dan prosedur 2). kualitas sumber daya manusia, hal ini berkaitan dengan kapabilitas dan kinerja sumber daya manusia, komitmen serta inovasi . Kondisi tersebut akan berdampak pada *profitability*, *market share*, efisiensi dan posisi pasar (kinerja organisasi) Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Provinsi Jawa Tengah.(Bank Indonesia , 2010). Berdasarkan uraian di atas, studi ini bertitik tolak dari adanya kontroversi (*research gap*) tentang *Resource-Based View Theory* dan fenomena bisnis rumusan masalah penelitian ini adalah ”*Bagaimana model pengembangan human capital sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam konteks modal sosial*”

Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesisi

1. *Resources-Based Theory*

Resources-based theory berpandangan bahwa sumber daya dan kapabilitas merupakan sumber utama bagi profitabilitas perusahaan. Mengacu pada manajemen fungsional adalah sangat beralasan untuk mentakan bahwa kinerja organisasi sesungguhnya akan tercermin kinerja berbagai manajemen fungsional yang berfungsi dengan baik dalam suatu organisasi (Ferdinand, 2002). Teori *Resource-Based View*, wujud yang mendasar dari suatu sumber daya yang heterogen akan mendorong

perusahaan pada kondisi keunggulan bersaing dan membentuk dasar kemampuan organisasi perusahaan (Barney, 1991; Wernefelt, 1984). Fondasi dasar untuk explorasi studi ini merupakan hubungan antara sumber daya, kapabilitas dan asset strategik serta konsekuensinya terhadap kinerja organisasi

a.Sumber Daya

Sumber daya adalah input untuk proses produksi perusahaan. seperti peralatan pabrik, dana, merek dagang dan manajer-manajer berbakat adalah termasuk sumber daya. Ruang lingkup sumber daya meliputi individual, sosial dan organisasi (Ketchen , 1999 ; Barney : 1995). Sedangkan menurut Amit & Schoemaker (1993) sumber daya perusahaan adalah semua faktor baik sumber daya berwujud (*tangible assets*) maupun sumber daya berwujud (*intangibile assets*) yang dimiliki, dikendalikan oleh organisasi perusahaan dan digunakan untuk proses produksi yang menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan manusia.

Sumber daya berwujud (*tangible assets*) merupakan aktiva-aktiva yang dapat dilihat dan diukur (Hoskinson, 2001). Jenis sumber daya berwujud (*tangible assets*) menurut Barney (1991) mencakup keuangan, organisasi, fisik dan teknologi. Jenis sumber daya yang kedua adalah sumber daya tak berwujud (*intangibile assets*) merupakan aktiva-aktiva yang berakar dalam sejarah perusahaan dan telah terakumulasi sepanjang waktu (Hoskisson : 2001). Kedua jenis sumber daya berwujud (*tangible assets*) dan sumber daya tak berwujud (*intangibile assets*). Menurut Lindquist dan Talman (1997) sumber daya tak berwujud (*intangibile assets*) merupakan sumber keunggulan berkelanjutan karena tidak mudah untuk di tiru oleh pesaing. Assets-assets invisibel yang khas tersebut merupakan asset strategik (Ferdinand, 2003). Selanjutnya menjelaskan bahwa untuk memperkuat keunggulan khas perusahaan perusahaan perlu mengembangkan manajemen dalam assets-assets dengan mekanisme isolasi, yakni hambatan masuk dan peniruan.

b.Kapabilitas

Aktivitas produktif tetap memerlukan kerja sama dan koordinasi antar berbagai sumber (Grant. Robert.M, 1991). Dengan demikian, kapabilitas organisasi merupakan kombinasi kemampuan beberapa sumber untuk melaksanakan suatu tugas atau aktivitas tertentu. sumber daya merupakan dasar untuk kapabilitas organisasi (Hitt, Ireland dan Hoskinsson, 2001). Kapabilitas menunjuk pada kemampuan perusahaan untuk mengerahkan sumber-sumber melalui berbagai proses organisasi, guna mencapai suatu tujuan. Kapabilitas merupakan proses-proses *tangible* dan *intangible* yang didasarkan pada informasi, yang dikembangkan sejalan dengan jalannya waktu melalui interaksi yang kompleks antara sumber daya yang ada. Kapabilitas didasarkan pada usaha mengembangkan, memiliki dan saling menukarkan informasi melalui modal manusia pada perusahaan yang bersangkutan (Amit & Schomaker, 1991) Sumber daya dan kapabilitas merupakan landasan untuk merumuskan strategi. Hal tersebut didasarkan pada dua alasan yakni : (1) Sumber dan kemampuan internal organisasi memberikan arah mendasar bagi strategi perusahaan. (2) Sumber-sumber dan kapabilitas merupakan sumber keuntungan utama bagi perusahaan (Grant. Robert.M, 1991)

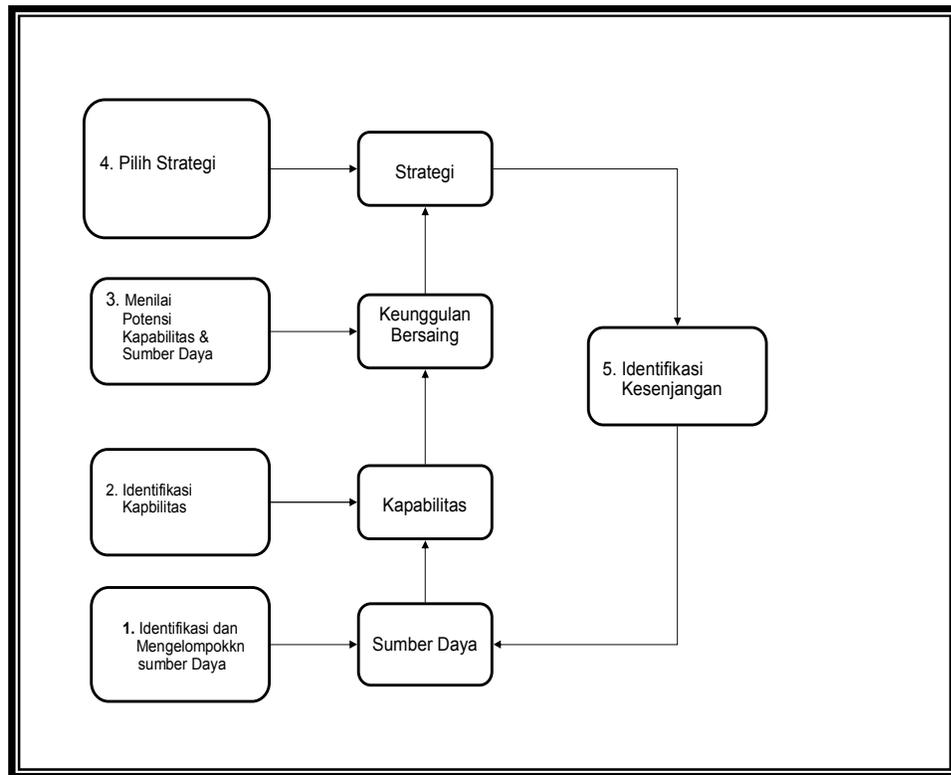
Kapabilitas sering dikembangkan didalam bidang-bidang fungsional tertentu, misalnya pengelolaan merek atau dikembangkan melalui kombinasi antara sumber-sumber phisik, sumber manusia dan sumber teknologi di tingkat korporasi. Dengan demikian, kapabilitas dapat berupa pelayanan berkualitas tinggi, inovasi produk, ke-fleksibelan proses manufaktur, dan sejenisnya (Amit & Schomaker, 1991).

Oleh karena itu tantangan manajer berupa mengenali, mengembangkan, melindungi dan mengerahkan sumber-sumber dan kapabilitas, melalui suatu cara yang akan tetap mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan, sehingga akhirnya akan menghasilkan keuntungan yang baik dari modal yang dikeluarkan. Menurut Williamson (1975) sumber daya tertentu dapat saja mengalami kegagalan pasar, atau mengalami ketidak mampuan untuk diperdagangkan di pasar. Ada beberapa faktor

yang menyebabkan terjadinya kegagalan pasar, seperti kuantitas yang terlalu sedikit, peluang dan keadaan informasi yang mudah terkena pengaruh buruk. Oleh karena itu sumber daya dan kapabilitas seharusnya merupakan sekumpulan asset strategik yang merupakan landasan keunggulan bersaing (Bogaert et al, 1994).

Studi Barney (1992) dan Grant .R.M (1991) menyatakan bahwa perbedaan kinerja diantara perusahaan – perusahaan bukan melalui perbedaan-perbedaan dalam struktur industri yang dihasilkan oleh analisis industri, tetapi melalui perbedaan-perbedaan dalam kekayaan dan sumber daya perusahaan dan aplikasinya. Pendekatan Berbasis Sumber Daya (*The Resource-Based Theory*) terhadap analisis strategi (Grant, 1991), nampak pada Gambar 1

GAMBAR 1. PENDEKATAN RESOURCE-BASED THEORY



Sumber : Grant (1991)

Pada Gambar 1 dapat dijelaskan bahwa pada langkah 1 (satu) mengidentifikasi dan mengelompokkan sumber daya-sumber daya perusahaan dari aspek kekuatan dan kelemahan. Langkah 2 (dua) menggabungkan sumber daya – sumber daya kedalam kapabilitas khas. Hal ini merupakan kompetensi inti perusahaan yang merupakan pembelajaran kolektif dalam organisasi, khususnya bagaimana mengkoordinasi berbagai keahlian produksi dan mengintegrasikan berbagai aliran teknologi. Langkah 3 (tiga) mengevaluasi potensi laba dari sumber daya-sumber daya dan kapabilitas dari segi potensinya untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan dan kelayakan kembalinya (kapabilitas untuk menghasilkan laba yang bersal dari penggunaan sumber daya-sumber daya dan kapabilitas tersebut). Langkah 4 (empat) memilih strategi yang mengeploitasi sumber daya-sumber daya dan kapabilitas relatif perusahaan terhadap peluang eksternal. Langkah 5 (lima) mengidentifikasi kesenjangan-kesenjangan sumber daya dan investasi memperbaiki kelemahan-kelemahan.

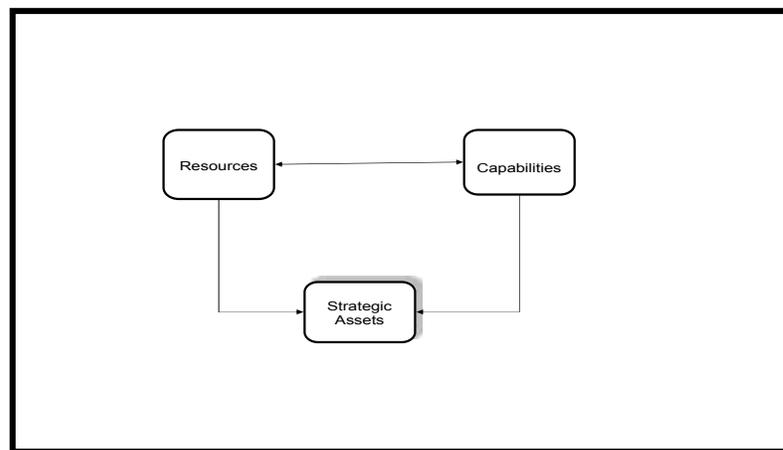
c.Asset Stratejik

Asset stratejik didefinisikan sebagai sumber daya dan kapabilitas yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing (Bogaert et al, 1994). Sedangkan menurut Amit & Schoemaker (1993) asset stratejik merupakan sumber daya dan kapabilitas yang bersifat langka, tidak mudah diperdagangkan, sulit untuk ditiru oleh pesaing, tahan lama, dapat digunakan untuk mengkonversi *value* menjadi profit (Amit & Schoemaker, 1993). Asset – asset stratejik ini dapat dikategorikan dalam sebuah kumpulan yang lebih besar seperti asset keuangan, asset fisik, asset manusia, asset teknologi dan *intangible asset* (Grant, 1991).

Tantangan yang dihadapi manajer adalah berkaitan dengan asset stratejik, yang diperlukan untuk menghasilkan keuntungan perusahaan, Sumber-sumber dasar yang mempunyai keunggulan bersaing merupakan konsep assets stratejik Amit & Schoemaker (1991). Oleh karena itu harus diputuskan usaha pengembangan

assets stratejik masa sekarang maupun masa yang akan datang. Keterkaitan sumber daya , kapabilitas dan asset stratejik dapat digambarkan sebagai berikut:

**GAMBAR 2 :
KETERKAITAN SUMBER DAYA, KAPABILITAS
DAN ASSET STRATEJIK**



Sumber : Amit & Schoemaker (1991)

Menurut Johnson (1999) menggunakan istilah kompetensi sebagai asset stratejik. Aset stratejik mempunyai sifat spesifik dan ketidakpastian dalam jangka panjang (Ruchala 1997). Oleh karena itu kompetensi harus dipertahankan. Kompetensi (asset stratejik) merupakan sumber daya dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan , melebihi para pesaingnya (Hitt, Ireland dan Hoskinsson, 2001). Tidak semua sumber daya dan kapabilitas perusahaan adalah asset stratejik, artinya asset – asset yang memiliki nilai kompetitif berpotensi untuk menjadi keunggulan kompetitif. Sebagian sumber daya dan kapabilitas mungkin tidak kompeten, hal tersebut terjadi karena lemah jika dibandingkan dengan para pesaing. Untuk menentukan sumber daya dan

kapabilitas menjadi keunggulan bersaing berkelanjutan harus memiliki kriteria nampak pada Tabel 1

TABEL 1 : KRITERIA KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN

No	Kriteria	Keterangan
1	Bernilai	<ul style="list-style-type: none"> Membantu perusahaan untuk menetralsir ancaman atau mengeksploitasi peluang-peluang
2	Langka	<ul style="list-style-type: none"> Tidak dimiliki pihak lain
3	Terlalu mahal untuk ditiru	<ul style="list-style-type: none"> Bersifat histories Penyebab bersifat ambigu Kompleksitas sosial
4	Tidak ada pengganti	<ul style="list-style-type: none"> Tidak ada ekuivalen strategis

Sumber : Barney (1993)

Berdasarkan studi Hall (1997) aset stratejik pada perusahaan dapat diranking seperti nampak pada Tabel 2. Hasil studi Michalisiin. M.D, Smith. R.D. dan Kline D.M (1997) mengatakan bahwa aset stratejik-aset stratejik tersebut mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi.

TABEL 2. RANKING ASET STRATEJIK

No	Aset Stratejik
1	<i>Company reputation</i>
2	<i>Product Reputation</i>
3	<i>Employee Knowhow</i>
4	<i>Corporate Culture</i>
5	<i>Networks</i>
6	<i>Specialist Physical Resourceas</i>
7	<i>Data Bases</i>
8	<i>Suplier Knowhow</i>
9	<i>Distributor Knowhow</i>
10	<i>Public Knowledge</i>
11	<i>Contacts</i>
12	<i>Intellectual Property Rights</i>
13	<i>Trade Secrets</i>

Sumber : Hall (1997)

2. Komitmen

Mowday, et.al (2001) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu 1). Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. 2). Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi 3). Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi)

Studi Allen dan Meyer (1994) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen , yaitu : 1). Komponen *afektif* berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan di dalam suatu organisasi.2). Komponen *normative* merupakan perasaan-perasaan tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi 3). Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi tentang kerugian yang akan dihadapi jika ia meninggalkan organisasi

Setiap sumber daya manusia memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisai yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan utnuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen *normative* yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi,tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen *normative* menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Namun demikian sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen berbeda. Karyawan dengan *affective commitment* yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkan (*want to*), karyawan dengan *continuance*

commitment yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkan (*need to*) dan karyawan yang memiliki *normative commitment* kuat tetap dalam organisasi karena mereka harus melakukan (*ought to*), Gozali (2005).

Studi Horwitz, (1999) berpendapat orientasi pada pembelajaran merupakan investasi jangka panjang. Oleh sebab itu, sudah sewajarnya mendapat perhatian dan prioritas dari perusahaan sedini mungkin. Ini berarti seorang karyawan harus mengedepankan proses belajar pada dirinya dan implikasi hasil atas proses pembelajaran tersebut adalah meningkatnya kemampuan manajerial pada diri pada setiap karyawan. Orientasi pembelajaran berarti memastikan adanya sebuah perubahan positif merujuk pada peningkatan baik dari sisi karyawan maupun pada sisi organisasi. (Ellis dan Raymond, 1993), bahwa karyawan terhadap orientasi belajar akan menciptakan dan menularkan antusias yang sama pada rekan-rekan dan komitmen organisasi. Oleh karena itu hipotesis hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Bila orientasi belajar semakin tinggi, maka semakin tinggi komitmen sumber daya manusia

3. Orientasi Belajar

Pada dekade 1970-an, Friere mengemukakan proses belajar sebagai suatu pengaruh penyesuaian diri yang mempengaruhi hubungan antara suatu sistem dengan lingkungan luar-nya. Proses belajar membuat orang dapat bertindak melalui berbagai cara sesuai dengan lingkungan sekeliling. Sebaliknya, aksi tindakan orang-orang itu sendirilah yang memungkinkan untuk belajar

Fiol dan Lyles 1985 menyimpulkan bahwa proses belajar organisasi terutama berorientasi pada dimensi kognitif dan dimensi berperilaku yang ada didalam konteks: (1) budaya, (2) strategi, (3) struktur dan (4) lingkungan. Budaya sebagai keyakinan-keyakinan, norma-norma dan ideologi-ideologi yang saling dimiliki bersama yang mempengaruhi aksi tindakan organisasi. Strategi

diterangkan sebagai sikap organisasi dalam menghadapi pasar dan juga sebagai sasaran dan tujuan yang memberikan momentum dan arah aksi tindakan organisasi. Struktur menunjuk pada rancangan organisasi, dan ada beberapa elemen yang bersifat penting menentukan didalam pemeriksaan struktur, yaitu pembuatan keputusan, sentralisasi/desentralisasi, sifat sederhana/sifat majemuk, formal/non-formal, dsb. Lingkungan ditegaskan sebagai bersifat internal dan juga eksternal serta mencurahkan perhatian pada tegangan antara kekonstanan (keadaan konstan atau tetap tidak berubah) dan juga perubahan serta berbagai intensitas stress yang terjadinya

Dengan demikian, proses belajar secara strategis adalah menunjuk pada wawasan (usaha menemukan hal-hal baru) dan pandangan kedepan. Nonaka dan Takeuchi 1995 mempertalikan antara penciptaan pengetahuan dengan inovasi secara terus-menerus dan juga mempertalikan inovasi terus-menerus dengan sisi saing menguntungkan. Kedua ahli ini menerangkan penciptaan pengetahuan sebagai suatu proses interaktif dinamis yang sejalan dengan jalannya waktu akan menghasilkan 2 spiral pengetahuan. Spiral pengetahuan yang pertama mencakup sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi, sedangkan spiral pengetahuan yang kedua memasukkan tingkat-tingkat perorangan, kelompok dan organisasi. Selanjutnya, spiral pengetahuan yang pertama bersifat epistemologis dan yang kedua bersifat ontologis

Lei, Slocum dan Pitts 1995 menyatakan bahwa daya saing dalam jangka panjang adalah tergantung pada kemampuan belajar organisasi. Ketiga ahli diatas menyebut konsep tersebut sebagai “daya saing menguntungkan yang didasarkan pada pengetahuan”, dan kemudian menyimpulkan bahwa usaha membangun kompetensi, inisiatif dan inovasi adalah bersifat penting mendasar. Ketiga ahli ini mengemukakan 6 dimensi penting, yaitu struktur organisasi, proses pembuatan keputusan, team-team lintas fungsional, sistem pemberian reward, pengembangan manajemen dan budaya korporasi.

Orientasi pembelajaran digunakan sebagai strategi pengendalian diri, dimana hal tersebut dapat membantu ketrampilan dan kemampuan sumber daya manusia serta memiliki pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja (Vande Walle dan Cuminngs, 1997). Hasil studi menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran mampu mendorong sumber daya manusia untuk lebih bekerja keras, karena dengan demikian diharapkan dapat menikmati pekerjaan yang dilakukan sehingga kinerja yang dicapainya tinggi (Sujan, Weitz dan Kumar, 1994). Studi lain Sheng (2007) menunjukkan bahwa dengan orientasi belajar mampu meningkatkan human capital . Oleh karena itu hipotesis hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H2 : Bila orientasi belajar semakin tinggi , maka semakin tinggi intensitas human capital

4. Human Capital

Manusia sebagai pelaku bisnis memiliki etos kerja produktif, keterampilan, kreativitas, disiplin, profesionalisme, serta memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai IPTEK maupun kemampuan manajemen. Kualitas manusia sebagai sumber daya manusia dalam berbagai bidang kehidupan bangsa besar, sejajar dengan bangsa maju lainnya. Dalam kehidupan yang nyata manusia memegang peranan utama dalam meningkatkan produktifitas dan alat produksi yang canggih dan dituntut sumber daya manusia (SDM) yang terampil / ahli. Dengan harapan kinerja mampu meningkatkan kualitas hidup baik kualitas manusia maupun kehidupan. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan. Setiap organisasi maupun perusahaan selalu berusaha meningkatkan *human capital*

Human capital merupakan karakteristik SDM yang ditentukan oleh pengetahuan yang dimiliki yang digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi (Collin and Clark, 2003). Hasil studi Penning et al (1998) menjelaskan bahwa manajemen *human capital* harus memperhatikan sumber-sumber pengetahuan dan aliran pengetahuan –

pengetahuan tersebut. Aliran pengetahuan dimaksudkan sebagai proses perkembangan keahlian dan pelebagaan pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan pasar.

Human capital terus berubah (dinamis) karena faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal berkaitan dengan keharusan rekrutmen sumber daya manusia yang baru untuk menggantikan SDM yang mengundurkan diri dari organisasi. Kemudian juga berkaitan dengan mutasi. Sedangkan penyebab internal bersifat kualitas *human capital* itu sendiri (Subramaniam and Youndt, 2005). Keahlian SDM dapat saja kurang dinamis, oleh karena itu organisasi harus sgera meningkatkan melalui program pelatihan tertentu. Hasil studi Sheng H (2007) peningkatan kkomitmen pada konsensus akan meningkatkan human capital. Oleh karena itu hipotesis pertama yang diajukan dalam studi ini adalah :

H3 : Bila komitmen pada konsensus semakin tinggi, maka intensitas human capital semakin tinggi

5.Kinerja Organisasi

Resources-based theory berpandangan bahwa sumber daya dan kapabilitas merupakan sumber utama bagi profitabilitas perusahaan. Dengan mengacu pada manajemen fungsional adalah sangat beralasan untuk mentakan bahwa kinerja organisasi sesungguhnya akan tercermin kinerja berbagai manajemen fungsional yang berfungsi dengan baik dalam suatu organisasi (Ferdinand, 2002).

Kinerja organisasi yang baik menunjukkan kesuksesan dan efisiensi perilaku organisasi. Studi Jacobson (1996) menjelaskan bahwa kesuksesan suatu organisasi dapat dilihat dari 3 aspek, yakni adalah sebagai berikut 1). *Firm level (microeconomics level)* 2). *Industry level (mesoeconomic level)* 3). *Country level (macroeconomics level)*..

Terdapat beberapa pendekatan dalam mengukur kinerja organisasi. Ukuran keberhasilan organisasi mencakup : profitabilitas, pertumbuhan penjualan, ukuran *competitiveness* dan *market share* (Jacobson (1996) Sedangkan menurut Ramanujam (1986) pendekatan pertama adalah kinerja organisasi dengan pengukuran keuangan,

seperti *return on equity* dan *profit*. Pendekatan kedua kinerja organisasi diukur dengan produktivitas, kualitas produk dan pangsa pasar. Dan pendekatan yang ketiga adalah multidimensi, yakni pengembangan pasar, *profitability* dan pengembangan produk baru.

Studi Slater dan Olson (2001) indikator kinerja organisasi mencakup : 1) tingkat *profitability* dibandingkan dengan rata-rata industri. 2). Tingkat *market share* dibandingkan dengan rata – rata industri. 3). Efisiensi organisasi dibandingkan dengan rata – rata industri 4). Posisi pasar dibandingkan dengan rata-rata industri. Pendapat lain Wiklund (1999) menjelaskan indikator kinerja organisasi adalah pertumbuhan (*growth*). Dan menurut Beal (2000) adalah indikator kinerja organisasi adalah kemampuan (*profitability*). Studi empirik tentang kinerja organisasi dilakukan oleh Sinkula J.M dan Baker W. E (1999) menyimpulkan bahwa kinerja organisasi yang diukur dengan *market share* dan produk baru yang sukses dipengaruhi oleh orientasi belajar yang mencakup keterbukaan, komitmen belajar dan *shared vision*. Studi lain Panayides . M (2003) menyimpulkan bahwa kinerja organisasi yang diukur dengan *market share*, volume penjualan dan *profitability* dipengaruhi oleh strategi focus, harga diferensiasi dan orientasi pesaing. Hasil studi Subraniam and Snell,2005; Red (2009) menjelaskan bahwa perubahan organisasi yang berinvestasi pada *human capital* akan meningkatkan perubahan kinerja organisasi. Oleh karena itu hipotesis pertama yang diajukan dalam studi ini adalah :

H4 : Bila Human capital semakin tinggi, maka semakin tinggi kinerja organisasi

6. Social Capital

Studi Bergh et al. (2003) menegaskan bahwa salah satu sumberdaya organisasional yang penting dalam relasional adalah modal sosial (*social capital*) yang menunjukkan pengalaman menjalin hubungan dengan organisasi lain. Menurut Red . (2009), hubungan antar perusahaan akan terus tumbuh dari nilai interaksi sosial antar organisasi tersebut, dan hubungan itu merupakan sumberdaya bagi perusahaan.

Social capital merupakan aset yang ditentukan oleh hubungan – hubungan sosial. Hubungan – hubungan ini menjadi suatu sumber yang mencerminkan tujuan dan sikap saling mempercayai antar para karyawan yang ada, kemudian akan menciptakan nilai yang akan memudahkan pada langkah tindakan kolektif. (Ghozal, 1998) Hubungan –hubungan sosial tersebut dapat bersifat formal (sesuai dengan garis yang ada dalam struktur organisasi) dan non formal artinya orang saling membantu tanpa melihat kedudukan seseorang dalam struktur organisasi.

Menurut Schoroeder et al. (2002) *capital social* dapat diklasifikasikan menjadi dua, yakni 1). *Internal capital social* 2) *External capital social*. *Internal capital social* merupakan hubungan antar sumber daya manusia dengan pihak-pihak lain yang ada dalam organisasi, sedangkan *external capital social* hubungan antar sumber daya manusia dengan pihak-pihak lain yang ada di luar organisasi, misalnya dengan konsumen. *internal capital social* dan *external capital social* dapat berubah-ubah sesuai dengan perubahan kondisi internal dan external.

Studi Reed K.K (2009) menjelaskan bahwa seorang manajer dapat mengontrol sampai dengan intensitas – intensitas tertentu terhadap *internal capital social* dan *external capital social*. Selanjutnya menjelaskan bahwa perubahan *internal capital social* dan *external capital social* akan meningkatkan perubahan kinerja organisasi

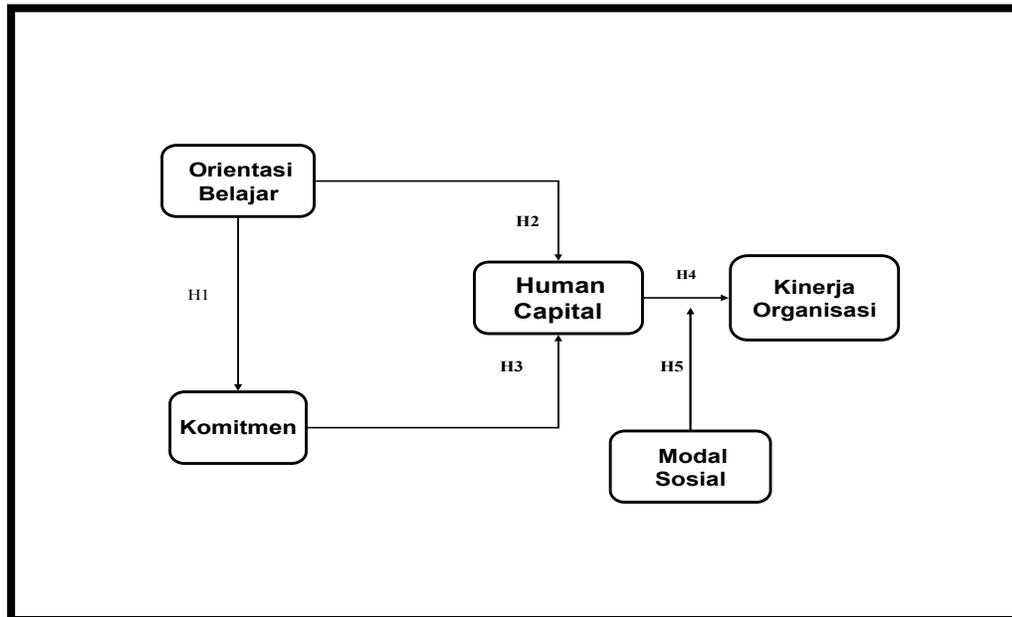
Perkembangan terbaru dalam capital social menyimpulkan bahwa nilai human capital dapat ditingkatkan melalui kemauan dan niat baik yang dibangun dengan sederet hubungan-hubungan sosial yang dapat dilakukan untuk memudahkan tindakan kolektif (Coleman, 1988) Ikatan sosial antara para sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat memudahkan *human capital* dalam menyesuaikan diri (integrasi) dengan tuntutan-tuntutan lingkungan yang terus berubah. Dengan demikian *human capital*, *external capital social* dan *internal capital social* dapat diubah – ubah sesuai secara parsial. Ketiga tersebut selalu saling berhubungan antara satu dengan yang lain. Kinerja organisasi merupakan antesenden dari keunggulan bersaing ditentukan oleh kekuatan modal sosial. Hal tersebut dapat dipahami karena modal sosial merupakan

sumber daya aktual dan potensial yang mampu menghasilkan jejaring hubungan kerja yang saling menghargai serta saling memaknai (Ferdinand, 2005). Oleh karena itu hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H5 : Modal sosial memoderasi struktur persamaan yang mempengaruhi model human capital terhadap kinerja organisasi

Berdasarkan kajian pustaka yang mendalam komprehensif tersebut di atas maka maka empirik dalam penelitian adalah sebagai berikut:

Gambar 1 : Model Empirik



Metodologi

1. Responden

Populasi pada studi ini adalah seluruh pimpinan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Wilayah kerja Bank Indonesia koordinasi Semarang Tahun 2010. Adapun

metode pengambilan sampel adalah "Purposive Sampling" artinya pengambilan sampel dengan mempertimbangkan karakteristik populasi yaitu :

- a). Pengalaman operasional minimal 5 tahun.
- b). Representase dari departemen pemasaran

Studi ini menggunakan model estimasi Maximum Likelihood (ML) besarnya sampel / *sample size* 100 – 200 (Imam Gozali, 2004), oleh karena itu jumlah sampel adalah 130.

2.Variabel dan Indikator

Variabel dan indikator pada studi ini namapka pada tabel berikut :

Tabel 1 : Variabel dan Indikator

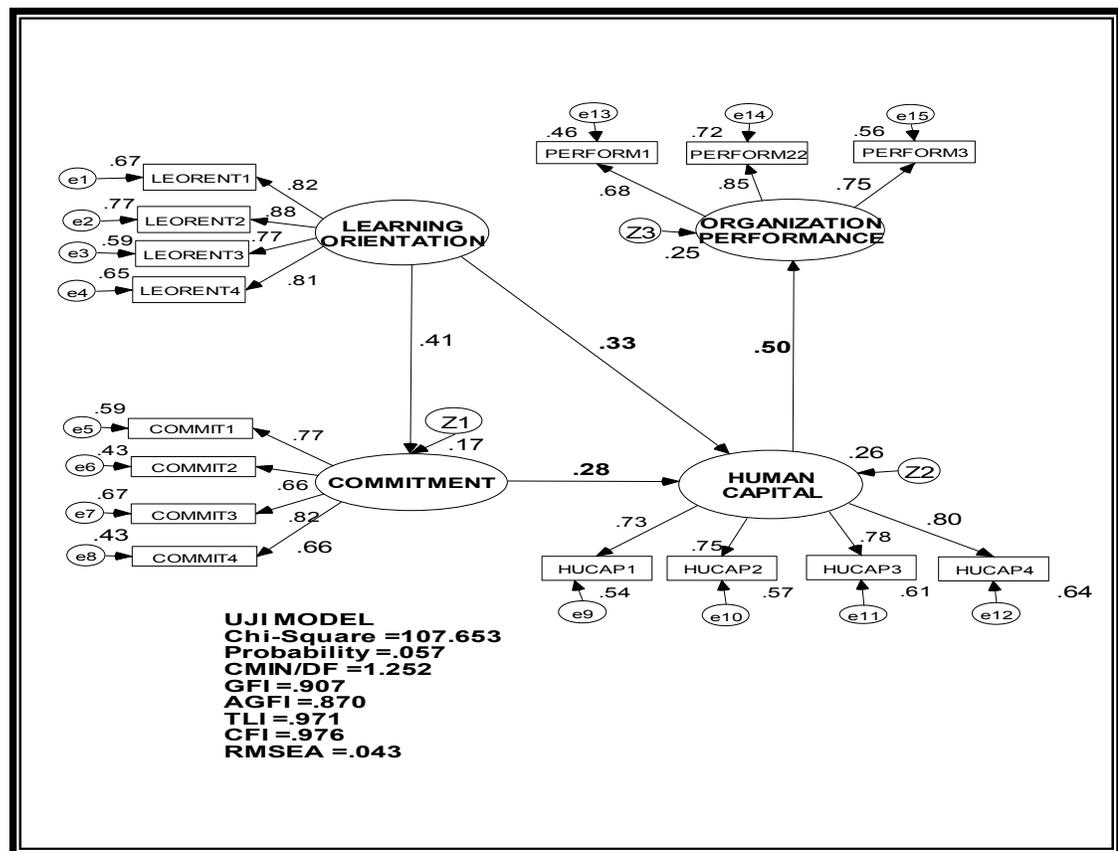
No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Human Capital	<ul style="list-style-type: none"> • Perubahan keterampilan • Kreatif dan Cerdas • Mengembangkan ide baru dan pengetahuan 	<ul style="list-style-type: none"> • Youndt et al. (2004)
2	Social Capital	<ul style="list-style-type: none"> • Menjad yang terbaik • Sharing informasi • Interaaksi dan tukar ide • Optimlaisasi pengetahuan • Kualitas jejaring 	<ul style="list-style-type: none"> • Huselid et al (1997)
3	Komitmen	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki hasrat • Memiliki kemauan • Memiliki ikatan emosioanal • Kesamaan kepentingan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menon(1999) • Floyd (1989)
4	Orientasi Belajar	<ul style="list-style-type: none"> • Mengetagui hal baru • Melakukan trainning • Umpan balik • Pengembangan kontinu 	<ul style="list-style-type: none"> • Kumar. N (1994)
5	Kinerja Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Profitability • Market share • Posisi Pasar 	<ul style="list-style-type: none"> • Slater dan Olson (2001)

Pembahasan

1. Pengujian Model Human Capital

Hasil analisis melalui faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang fit tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga full model *Structural Equation Model* (SEM) dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 2 dan Tabel 2.

GAMBAR 2
FULL MODEL PENGEMBANGAN HUMAN CAPITAL



Kemudian uji model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Hal tersebut ditunjukkan dengan Chi-Square, Probability, CMIN/DF, TLI berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal, hal tersebut nampak pada Tabel 4.3

TABEL 2
INDEKS PENGUJIAN KELAYAKAN STRUCTURAL EQUATION

Goodness-of-fit-Index	Cut-off-value	Hasil	Keterangan
X-Chi-square	Diharapkan kecil	107.653	-
Probobability	≥ 0.05	0.057	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.043	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.252	Baik
TLI	≥ 0.95	0.971	Baik
CFI	≥ 0.94	0.976	Baik
GFI	≥ 0.95	0.907	Marginal
AGFI	≥ 0.95	0.870	Marginal

2. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan perhitungan melalui analisis uji model *structural equation model* nilai CR atau Uji t adalah sebagai berikut:

Tabel 3 Nilai CR (Uji t)

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.
COMMITMENT <--- LEARNING_ORIENTATION	0.415	0.078	4.146
HUMAN_CAPITAL <----- COMMITMENT	0.280	0.115	2.620
HUMAN_CAPITAL <- LEARNING_ORIENTATIO	0.331	0.087	3.214
ORGANIZATION_PERFOR <- HUMAN_CAPITAL	0.503	0.089	4.499

A. Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah bila orientasi belajar semakin tinggi, maka semakin tinggi komitmen sumber daya manusia. Tabel 4.4 menunjukkan bahwa parameter estimasi antara orientasi belajar terhadap komitmen sumber daya manusia menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 4.146$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05

Dengan demikian hipotesis pertama diterima, artinya bila orientasi belajar semakin tinggi, maka semakin tinggi komitmen sumber daya manusia. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan komitmen sumber daya manusia dibangun oleh orientasi belajar dengan indikator memiliki hasrat, memiliki kemauan, memiliki ikatan emosional dan kesamaan kepentingan

B. Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah bila orientasi belajar semakin tinggi, maka semakin tinggi intensitas human capital. Tabel 4.4 menunjukkan bahwa parameter estimasi antara orientasi belajar terhadap human capital menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 3.214$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5 %).

Dengan demikian hipotesis kedua diterima, artinya bila orientasi belajar semakin tinggi, maka semakin tinggi intensitas human capital. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan human capital dibangun oleh orientasi belajar dengan indikator mengetahui hal baru, melakukan training, umpan balik, dan pengembangan kontinu

C. Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah bila komitmen pada konsensus semakin tinggi, maka intensitas human capital semakin tinggi. Tabel 4.4 menunjukkan bahwa parameter estimasi antara komitmen terhadap human capital menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 2.620$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5 %).

Dengan demikian hipotesis ketiga diterima, artinya bila komitmen semakin tinggi, maka semakin tinggi human capital. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan human capital dibangun oleh komitmen dengan indikator memiliki hasrat, memiliki kemauan, memiliki ikatan emosional dan kesamaan kepentingan.

D. Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah bila human capital semakin tinggi, maka semakin tinggi kinerja organisasi. Tabel 4.13 menunjukkan bahwa parameter estimasi antara human capital terhadap kinerja organisasi menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 4.449$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,05 (5 %).

Dengan demikian hipotesis keempat diterima, artinya bila human capital semakin baik, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi dibangun oleh human capital dengan indikator perubahan keterampilan, kreatif dan Cerdas, mengembangkan ide baru dan pengetahuan, Menjadi yang terbaik.

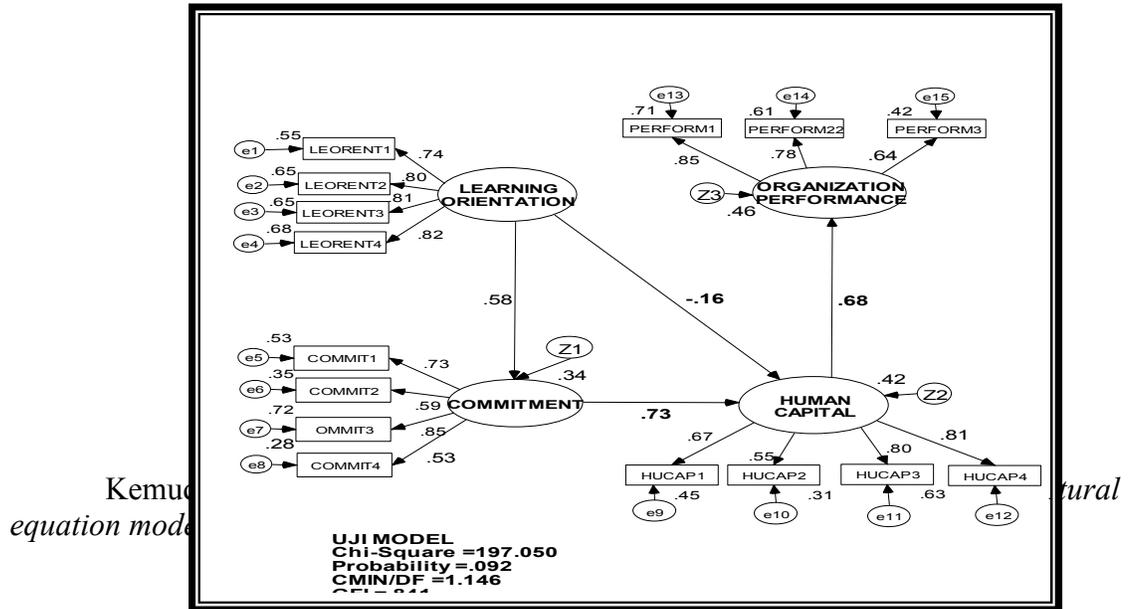
E. Hipotesis Kelima

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian adalah modal sosial memoderasi struktur persamaan yang mempengaruhi human capital terhadap kinerja organisasi.

1. Modal Sosial Rendah

Berdasarkan pengujian *Structural Equation Model (SEM)* dengan *Software AMOS 4.01* Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 2

GAMBAR 3
MODEL HUMAN CAPITAL DENGAN MODERASI



Regression Weights:	Std.Estimate	S.E.	C.R.
COMMITMENT <--- LEARNING_ORIENTATION	0.584	0.131	3.502
HUMAN_CAPITAL <----- COMMITMENT	0.734	0.269	3.315
HUMAN_CAPITAL <- LEARNING_ORIENTATIO	-0.165	0.175	-0.901
ORGANIZATION_PERFOR <- HUMAN_CAPITAL	0.680	0.170	4.274

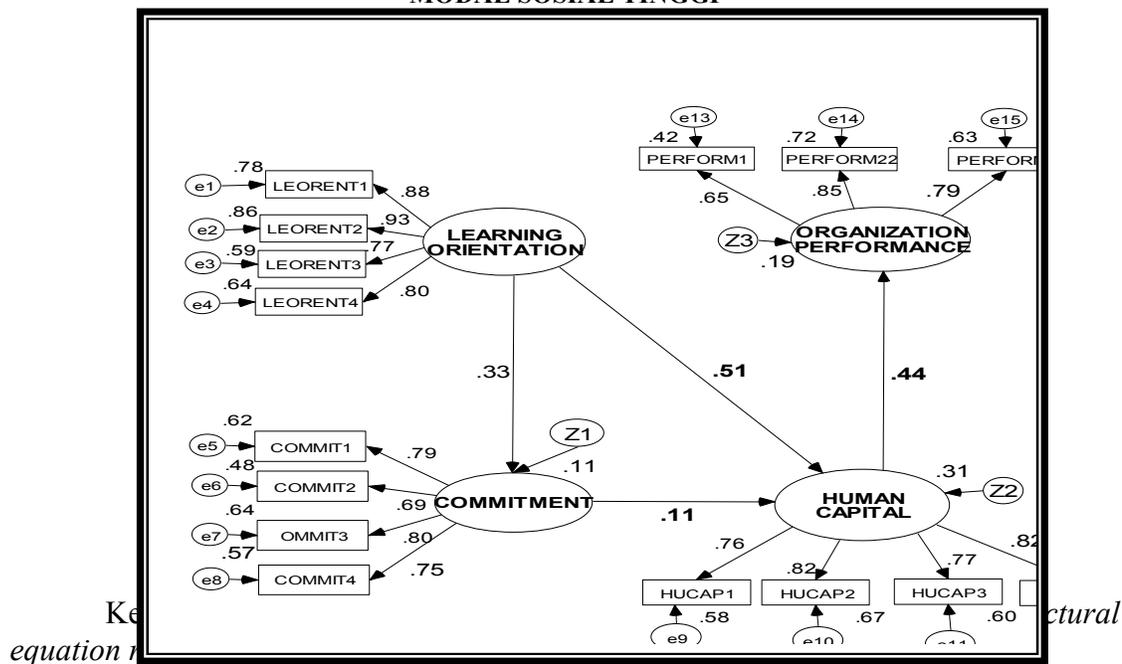
Pada Tabel nampak bahwa pengaruh variabel orientasi belajar terhadap human capital tidak signifikan. Sedangkan pengaruh variabel orientasi belajar terhadap komitmen, komitmen terhadap human capital dan human capital terhadap kinerja organisasi adalah signifikan.

2. Modal Sosial Tinggi

Berdasarkan pengujian *Structural Equation Model (SEM)* dengan *Software AMOS 4.01* Hasil pengolahannya dapat dilihat pada Gambar 3

GAMBAR 4

**MODEL HUMAN CAPITAL DENGAN MODERASI
MODAL SOSIAL TINGGI**



Tabel 4 Nilai CR (Uji t)

Regression Weights:	Std.Estimate	S.E.	C.R.
COMMITMENT <--- LEARNING_ORIENTATION	0.258	0.103	2.497
HUMAN_CAPITAL <----- COMMITMENT	0.113	0.129	2.075
HUMAN_CAPITAL <- LEARNING_ORIENTATION	0.386	0.103	3.730
ORGANIZATION_PERFOR <- HUMAN_CAPITAL	0.322	0.113	2.856

Pada nampak bahwa pengaruh variabel orientasi belajar terhadap human capital, pengaruh variabel orientasi belajar terhadap komitmen, komitmen terhadap human capital dan human capital terhadap kinerja organisasi adalah signifikan.

Pengaruh Kausalitas

A. Pengaruh Kausalitas sebelum Efek Moderasi

Berdasarkan model penelitian dan hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi, pengaruh langsung, tidak langsung dan total nampak pada Tabel 5

Tabel 5
Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

No	Pengaruh	Variabel	Orientasi Belajar	Komitmen	Human capital
1	Langsung	Komitmen	0.415	0.000	0.000
	Tak Langsung		0.000	0.000	0.000
	Total		0.415	0.00	0.000
2	Langsung	Human capital	0.331	0.280	0.000
	Tak Langsung		0.116	0.000	0.000
	Total		0.447	0.280	0.000
3	Langsung	Kinerja Organisasi	0.000	0.000	0.503
	Tak Langsung		0.229	0.141	0.000
	Total		0.229²	0.141³	0.503¹

Berdasarkan Tabel 4 kausalitas model studi ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

Peningkatan Komitmen

Peningkatan komitmen dipengaruhi oleh secara langsung oleh orientasi belajar sebesar 0.415, pengaruh tidak langsung tidak nampak dalam model tersebut, karena variabel komitmen merupakan jenjang pertama

Peningkatan Human Capital

Peningkatan human capital dipengaruhi oleh secara langsung oleh orientasi belajar sebesar 0.331 dan komitmen sebesar 0.280. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel orientasi belajar mempunyai pengaruh dominan terhadap human capital. Kemudian human capital dipengaruhi secara tidak langsung oleh orientasi belajar melalui komitmen sebesar 0.116.

Peningkatan Kinerja Organisasi

Peningkatan kinerja organisasi dipengaruhi secara langsung oleh variabel human capital sebesar 0.503. Kemudian kinerja organisasi dipengaruhi secara tidak

langsung oleh variabel orientasi belajar sebesar 0.229. dan variabel komitmen sebesar 0.141. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel orientasi belajar mempunyai pengaruh dominan secara tidak langsung melalui human capital

Berdasarkan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total model kreativitas strategi nampak pada Tabel 4.10. Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa kinerja pemasaran paling besar dipengaruhi oleh human capital sebesar 50.3 %, orientasi belajar sebesar 22.9 % dan komitmen sebesar 14.1 %.

B. Pengaruh Kausalitas dengan Moderasi Modal Sosial Rendah

Faktor-faktor yang diperhatikan dalam pengembangan dapat ditelusuri secara sistematis melalui model persamaan terstruktur dengan menggunakan model *standardized data*. Berdasarkan hasil penelitian pengaruh langsung, tidak langsung dan total nampak pada Tabel 6

Tabel 6
Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total Modal Sosial Rendah

No	Pengaruh	Variabel	Orientasi Belajar	Komitmen	Human capital
1	Langsung	Komitmen	0.584	0.000	0.000
	Tak Langsung		0.000	0.000	0.000
	Total		0.584	0.000	0.000
2	Langsung	Human capital	-0.165	0.734	0.000
	Tak Langsung		0.429	0.078	0.000
	Total		0.264	0.734	0.000
3	Langsung	Kinerja	0.000	0.000	0.680
	Tak Langsung	Organisasi	0.212	0.499	0.000
	Total		0.179 ³	0.499 ²	0.680 ¹

Berdasarkan Tabel kausalitas model studi ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

Peningkatan Komitmen

Peningkatan komitmen dipengaruhi oleh secara langsung oleh orientasi belajar sebesar 0.584, pengaruh tidak langsung tidak nampak dalam model tersebut, karena variabel komitmen merupakan jenjang pertama

Peningkatan Human Capital

Peningkatan human capital dipengaruhi oleh secara langsung oleh orientasi belajar sebesar -0.165 dan komitmen sebesar 0.734 . Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel komitmen mempunyai pengaruh dominan terhadap human capital. Kemudian human capital dipengaruhi secara tidak langsung oleh orientasi belajar melalui komitmen sebesar 0.078 .

Peningkatan Kinerja Organisasi

Peningkatan kinerja organisasi dipengaruhi secara langsung oleh variabel human capital sebesar 0.680 . Kemudian kinerja organisasi dipengaruhi secara tidak langsung oleh variabel orientasi belajar sebesar 0.212 , dan variabel komitmen sebesar 0.449 . Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel komitmen mempunyai pengaruh dominan secara tidak langsung melalui human capital

Berdasarkan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total model kreativitas strategi nampak pada Tabel 4.10. Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa kinerja pemasaran paling besar dipengaruhi oleh human capital sebesar 68.0% , komitmen sebesar 49.9% dan orientasi belajar sebesar 17.9% .

C. Pengaruh Kausalitas dengan Moderasi Modal Sosial Tinggi

Faktor-faktor yang diperhatikan dalam pengembangan dapat ditelusuri secara sistematis melalui model persamaan terstruktur dengan menggunakan model *standardized data*. Berdasarkan hasil penelitian pengaruh langsung, tidak langsung dan total nampak pada Tabel 7

Tabel 7
Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total
Modal Sosial Tinggi

No	Pengaruh	Variabel	Orientasi Belajar	Komitmen	Human capital
1	Langsung	Komitmen	0.335	0.000	0.000
	Tak Langsung		0.000	0.000	0.000
	Total		0.335	0.000	0.000
2	Langsung	Human capital	0.507	0.114	0.000
	Tak Langsung		0.038	0.000	0.000
	Total		0.545	0.114	0.000
3	Langsung	Kinerja	0.000	0.000	0.437

Tak Langsung	Organisasi	0.238	0.050	0.000
Total		0.238 ²	0.050 ³	0.437 ¹

Berdasarkan Tabel 7 kausalitas model studi ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

Peningkatan Komitmen

Peningkatan komitmen dipengaruhi oleh secara langsung oleh orientasi belajar sebesar 0.335, pengaruh tidak langsung tidak nampak dalam model tersebut, karena variabel komitmen merupakan jenjang pertama dalam struktur persamaan model ini..

Peningkatan Human Capital

Peningkatan human capital dipengaruhi oleh secara langsung oleh orientasi belajar sebesar 0.507 dan komitmen sebesar 0.114. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel komitmen mempunyai pengaruh dominan terhadap human capital. Kemudian kreativitas program dipengaruhi secara tidak langsung oleh orientasi belajar melalui kinerja tim sebesar 0.038

Peningkatan Kinerja Organisasi

Peningkatan kinerja organisasi dipengaruhi secara langsung oleh variabel human capital sebesar 0.437. Kemudian kinerja organisasi dipengaruhi secara tidak langsung oleh variabel orientasi belajar sebesar 0.238. dan variabel komitmen sebesar 0.050. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel orientasi belajar mempunyai pengaruh dominan secara tidak langsung melalui kinerja organisasi.

Berdasarkan pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total model human capital nampak pada Tabel 12 . Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa kinerja organisasi paling besar dipengaruhi oleh human capital sebesar 43.7 %, orientasi belajar sebesar 23.8 % dan komitmen sebesar 5.0 %.

Kesimpulan

Kesimpulan Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah ” *Bagaimana model pengembangan human capital sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam konteks modal sosial* “.

Berdasarkan hipotesis – hipotesis yang telah dikembangkan dalam studi ini, maka masalah penelitian yang telah diajukan dapat dijustifikasi melalui pengujian analisis jalur (*path analysis*) telah dikonsepsikan melalui penelitian ini bahwa hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja organisasi yang terdiri dari 4 variabel yang diajukan dan didukung secara empirik, yakni : Orientasi belajar, Komitmen, Human capital dan Modal sosial Berdasarkan berbagai dukungan signifikan dari pengujian hipotesis telah menjawab masalah penelitian tersebut, dimana menghasilkan beberapa pengembangan pengembangan peningkatan organisasi melalui modal sosial .. Oleh karena itu model peningkatan kinerja organisasi adalah sebagai berikut :1).Peningkatan kinerja organisasi dengan moderasi modal sosial rendah :Pertama peningkatan kinerja organisasi di lakukan dengan peningkatan human capital . Kedua peningkatan kinerja organisasi di lakukan dengan peningkatan human capital yang dibangun oleh komitmen. Ketiga peningkatan kinerja organisasi di lakukan dengan peningkatan 2).Peningkatan kinerja pemasaran dengan moderasi modal sosial Tinggi ; Pertama peningkatan kinerja organisasi di lakukan dengan peningkatan human capital., Kedua peningkatan kinerja organisasi di lakukan dengan peningkatan human capital yang dibangun oleh orientasi belajar. Ketiga peningkatan kinerja organisasi di lakukan dengan peningkatan human capital yang dibangun oleh komitmen

Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka yang komprehensif dan mendalam terdapat lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil pengujian data empirik dapat disimpulkan sebagai berikut : 1).Bila orientasi belajar semakin tinggi, maka semakin tinggi komitmen sumber daya manusia 2).Bila orientasi belajar semakin tinggi ,

maka semakin tinggi intensitas human capital. 3).Bila komitmen pada konsensus semakin tinggi, maka intensitas human capital semakin tinggi. 4).Bila Human capital semakin tinggi, maka semakin tinggi kinerja organisasi 5).Konteks modal sosial tinggi memoderasi struktur persamaan yang mempengaruhi human capital terhadap kinerja organisasi

Implikasi Teoritis

Studi ini menjelaskan bagaimana keterkaitan orientasi belajar, komitmen, human kapital, modal sosial dan kinerja organisasi. Berdasarkan pengujian empiris maka implikasi teoritis sebagai berikut:

Temuan pertama bila orientasi belajar semakin tinggi, maka semakin tinggi komitmen sumber daya manusia. Hal tersebut mendukung studi Ellis dan Raymond (1993), bahwa karyawan terhadap orientasi belajar akan menciptakan dan menularkan antusias yang sama pada rekan-rekan dan komitmen organisasi. orientasi pada pembelajaran merupakan investasi jangka panjang. Oleh sebab itu, sudah sewajarnya mendapat perhatian dan prioritas dari perusahaan sedini mungkin. Ini berarti seorang karyawan harus mengedepankan proses belajar pada dirinya dan implikasi hasil atas proses pembelajaran tersebut adalah meningkatnya kemampuan manajerial pada diri pada setiap karyawan. Orientasi pembelajaran berarti memastikan adanya sebuah perubahan positif merujuk pada peningkatan baik dari sisi karyawan maupun pada sisi organisasi

Temuan kedua bila orientasi belajar semakin tinggi, maka semakin tinggi intensitas human capital. Hal tersebut mendukung studi Sheng (2007) menunjukkan bahwa dengan orientasi belajar mampu meningkatkan human capital. Orientasi pembelajaran digunakan sebagai strategi pengendalian diri, dimana hal tersebut dapat membantu ketrampilan dan kemampuan sumber daya manusia serta memiliki pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja.

Temuan ketiga bila komitmen pada konsensus semakin tinggi, maka intensitas human capital semakin tinggi. Hal tersebut mendukung hasil studi Sheng H (2007) peningkatan komitmen pada konsensus akan meningkatkan human capital. *Human capital* terus berubah (dinamis) karena faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal berkaitan dengan keharusan rekrutmen sumber daya manusia yang baru untuk menggantikan SDM yang mengundurkan diri dari organisasi. Kemudian juga berkaitan dengan mutasi. Sedangkan penyebab internal bersifat kualitas *human capital* itu sendiri. Keahlian SDM dapat saja kurang dinamis, oleh karena itu organisasi harus segera meningkatkan melalui program pelatihan tertentu

Temuan keempat bila Human capital semakin tinggi, maka semakin tinggi kinerja organisasi. Hal tersebut mendukung studi Subraniam and Snell,2005; Red (2009) menjelaskan bahwa perubahan organisasi yang berinvestasi pada *human capital* akan meningkatkan perubahan kinerja organisasi. *Human capital* merupakan karakteristik SDM yang ditentukan oleh pengetahuan yang dimiliki yang digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi. Manajemen *human capital* harus memperhatikan sumber-sumber pengetahuan dan aliran pengetahuan – pengetahuan tersebut. Aliran pengetahuan dimaksudkan sebagai proses perkembangan keahlian dan pelebagaan pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan pasar

Temuan kelima modal sosial memoderasi struktur persamaan yang mempengaruhi model human capital terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut mendukung studi Studi Reed K.K (2009) menjelaskan bahwa seorang manajer dapat mengontrol sampai dengan intensitas – intensitas tertentu terhadap *internal capital social* dan *external capital social*. Selanjutnya menjelaskan bahwa perubahan *internal capital social* dan *external capital social* akan meningkatkan perubahan kinerja organisasi

Human capital, external capital social dan *internal capital social* dapat diubah – ubah sesuai secara parsial. Ketiga tersebut selalu saling berhubungan antara satu dengan yang lain. Kinerja organisasi merupakan antesenden dari keunggulan

bersaing ditentukan oleh kekuatan modal sosial. Hal tersebut dapat dipahami karena modal sosial merupakan sumber daya aktual dan potensial yang mampu menghasilkan jejaring hubungan kerja yang saling menghargai serta saling memaknai (Ferdinand, 2005)

Implikasi Manajerial

Berkaitan dengan orientasi belajar terutamanya berorientasi pada dimensi kognitif dan dimensi berperilaku yang ada didalam konteks: (1) budaya, (2) strategi, (3) struktur dan (4) lingkungan. daya saing dalam jangka panjang adalah tergantung pada kemampuan belajar organisasi.

Berkaitan dengan komitmen, mempertimbangkan aspek perilaku. Hal tersebut karena setiap sumber daya manusia memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. SDM yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai yang berdasarkan continuance. SDM yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen normative yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normative menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Berkaitan dengan human kapital harus dinamis karena faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal berkaitan dengan keharusan rekrutmen sumber daya manusia yang baru untuk menggantikan SDM yang mengundurkan diri dari organisasi. Kemudian juga berkaitan dengan mutasi. Sedangkan penyebab internal bersifat kualitas *human capital* itu sendiri .

Berkaitan dengan modal sosial manajer harus mengontrol sampai dengan intensitas – intensitas tertentu terhadap *internal capital social* dan *external capital social*. Selanjutnya menjelaskan bahwa perubahan *internal capital social* dan *external capital social* akan meningkatkan perubahan kinerja organisasi

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Salam (2007) Peningkatan Peran Bank Perkreditan Rakyat dalam Pemberdayaan Usaha Kecil dan Menengah. Makalah Seminar Otonomi Daerah dan Perbankan.
- Bank Indonesia (2009) *Kajian Ekonomi Regional Provinsi Jawa Tengah*
- Bank Indonesia (2010) *Kajian Ekonomi Regional Provinsi Jawa Tengah*
- Bergh, D.D and J.F Fairbank. 2003. Measurung and Testing Change in Strategic Management Research. *Strategic Management Journal* 23 (4) :359-366
- Coleman, J.1988, Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology* 94 :95 -120
- Collins, C.J. and K.D. Clark.2003. Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Network, and Firm Performance : The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy Management Journal* 46 (6) :740-751
- Cooper, D. R. dan W. C. Emory. (1995), *Business Research Methods*, Irwin.
- Ferdinand, Augusty., .2000. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen* . BP Undip Semarang
- _____.2002. Kualitas Strategi Pemasaran Sebuah Studi Pendahuluan “’ *Jurnal Sain Pemasaran Indonesia*, Vol I, No. 1. pp.107-119:
- Foss, N.and T.Knundsen.2003.The Resource-based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. *Managerial and Decision Economic* 24:291-308

- Grant, R. M. (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, pp. 109–122
- Hari Sunarto (2002) ”. Relasi Bank : Mengatasi Kegagalan Alokasi Dana dalam Pengembangan UKM ”. *Journal Ekonomi dan Bisnis...* 375 – 400.
- Helfat, C.E and M.A. Peteraf.2003.The Dinamic Resource-Based View : Capability lifecycles. *Strategic Management Journal* 24 (10) :997-1010.
- Hitt, M. A. et al. (2001) Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective, *Academy of Management Journal*, 44(1), pp. 13–28.
- Millar, W. (1998) Fostering intellectual capital, *HR Focus*, 75(9), pp. 9–11.
- Miller.D andJ.Shamsie.1996.The Resource-based View of the Firm in Two Enviroments . *Academy of Management Journal* 39 (3) : 519-543.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Boston, MA: Belknap Press of Harvard University Press).
- Pennings, JM. K.Lee and A.Van.1998. Human Capital, Social Capital and Firm Dissolution. *Academy of Management Journal* 41 (4) : 424-440
- Priem, R. L. and J.E. Butler.2001. Is The Resource-based View a UsefullPerspective fir Strategic Management Research ?. *Academy of Management Review* 26 (1)22-40
- Reed Kira Kristal, Narasimhan dan Doty Harpld D. 2009. Human capital and Social Capital to Impact Performance. *Journal of Managerial Issues*.Vol XXI.number 1 Spring.pp.36-57
- Schoeder, R.G. Basten and M.A. Junttila. 2002. Resource–based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance. *Strategic Management Journal*, 23 (2) : 105-117.
- Sekaran, Uma (1992), *Research Methods for Business:*” A Skill Building Approach, Second Edition, John Willey & Sons, Inc.
- Sirmon, D.G., M.A. Hitt and R.D Ireland.2007. Managing Firm Resources in Dynamic Enviroments to Create Value : Looking inside on the Balck Box. *Academy of Management Journal* 32 (1) : 273-292

- Subramaniam, M. and M.A.Youndt. 2005. The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative capabilities. *Academy of Management Journal* 48 (3) : 450-463.
- Teece, D. J. et al. (1997) Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509–533.
- Tegarden, L.F. , Y. Sarason and C. Babbury. 2003. Linking Strategy Processes to Performance Outcome in Dynamic Environments : The Needs target Multiple Bull's Eye. *Journal of Managerial Issues* 15 (2) : 133-153
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998) Social capital and value creation: the role of intrafirm networks, *Academy of Management Journal*, 41(4), pp. 464–476.
- William G. Zikmund . (1995) *Business Research Methods*. Third Edition The Driden Press.
- Youndt, M.A. and S.A. Snell.2004. Human Resource Configuration, Intellectual Capital and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues* 16 (3) : 335-361