BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Konsep *Human Capital* (Modal Manusia)

Konsep *Human Capital* merupakan salah satu komponen utama dari aset tidak terlihat (*intangible asset*). jenis aset pada suatu organisasi termasuk modal manusia, modal konsumen, modal sosial, dan modal intelektual. (Sutisna,2010:119) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa prioritas utama *Human Capital* adalah peningkatan *intelectual.* Seperti dideskripsikan oleh (Christa, 2013:24), konsep *Human Capital* sebaiknya dipandang sebagai jembatan yaitu mendefinisikan hubungan antara praktik manajemen SDM dengan kinerja organisasi. Organisasi menunjukkan bahwa *Human Capital* memiliki definisi yang d*inamis*, *implisit*, tidak baku, dan *kontekstual*.

Human Capital merupakan karakteristik sumber daya manusia (SDM) yang ditentukan oleh pengetahuan yang dimiliki yang digunakan untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi (Collin and Clark, 2003:61). Creating value (menciptakan nilai) adalah upaya penciptaan nilai melalui membangun kapabilitas, penguatan arah strategi bisnis, dan mengutamakan peluang istemewa untuk mewujudkan keunggulan daya saing oraganisasi (Ingham:2007:34).

Hasil studi Penninx et al (1998:10) menjelaskan bahwa manajemen *Human Capital* harus memperhatikan sumber pengetahuan dan aliran pengetahuan tersebut. Aliran pengetahuan dimaksudkan sebagai dasar dari proses perkembangan keahlian dan pengembangan pengetahuan.

Adapun pada penelitian yang dilakukan oleh Claudia (2016) menyimpulkan bahwa : *"Human Capital." In Handbook of Cliometrics*, ed. Menyimpulkan bahwa : Modal manusia adalah persediaan keterampilan yang dimiliki angkatan kerja. Aliran keterampilan ini akan datang ketika pengembalian investasi melebihi biayanya (baik langsung maupun tidak langsung). Pengembalian ke keterampilan ini bersifat pribadi dalam arti bahwa kapasitas produktif individu meningkat dengan lebih banyak keterampilan tersebut. Tetapi seringkali ada *eksternalitas* yang meningkatkan kapasitas produktif orang lain ketika modal manusia ditingkatkan.

Lebih lanjut Nojedeh dengan judul 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May (2016), Dubai, UAE dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa. Istilah "*Human Capital*" dianggap sebagai elemen kunci dalam meningkatkan aset organisasi, karena merupakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan meningkatkan efisiensi *pegawai*. Beberapa ahli teori organisasi menerapkan aturan teori modal manusia untuk membuktikan kemampuan menciptakan persaingan yang bermanfaat antar perusahaan dengan cara mengembangkan sumber daya manusia individu. Oleh karena itu, dalam penelitiannya ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indeks umum, yang penting di semua tingkatan manajemen dalam organisasi, adalah keterampilan manusia. Mereka yang bekerja di inti organisasi harus mengembangkan keterampilan yang lebih tinggi. Orang-orang ini harus memiliki pengetahuan, informasi, inovasi, dan kreativitas yang cukup untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

a. Definisi *Human Capital*

Human Capital diartikan sebagai manusia itu sendiri yang secara personal dipinjamkan kepada organisasi dengan kapabilitas individunya, komitmen, pengetahuan, dan pengalaman pribadi. Walaupun tidak semata- mata dilihat dari individual tapi juga sebagai tim kerja yang memiliki hubungan pribadi baik di dalam maupun luar organisasi. Stewart 1997 (Totanan 2004:18). *Human Capital* merupakan kombinasi dari keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan. Malhotra dan Bontis dalam Rachmawati dan Wulani, (2004:13). Sedangkan Menurut Malone dan Edwinson (1997:217) *Human Capital is the individual knowledge, experiance, capability, skills, creativity, inovativeness and knowledge.*

Adapun menurut Patrick dan Mc Mahan (2011:403) mendefinisikan *Human Capital* adalah :

The term of Human Capital is recognition that people in organization and bisiness are an important an essential asset who contribute to development and growth, in a similar way as physical asset such as machines and money. The collective attitude, skill and abilities of people contribute to organization performance and productivity. Any expenditure in training, development, health and support is an investement not just an expense.

Artinya *Human Capital* merupakan konsep menjelaskan bahwa manusia dalam organisasi merupakan aset yang sanat penting dan beresensi, yang memiliki sumbangsi besar terhadap pengembangan dan pertumbuhan, sama seperti halnya aset fisik misal mesin dan modal kerja. Dengan demikian, pengatahuan, sikap, keterampilan dan kemampuan manusia akan memberikan kontribusi besar terhadap kinerja dan produktivitas suatu organisasi. Pengeluaran untuk pelatihan, pengembangan,

kesehatan dan dukungan merupakan investasi yang nantinya akan akan bermanfaat dan bukan hanya berupa biaya namun juga merupakan investasi.

Selanjutnya menurut Jimmy (2014:79) mendefinisikan *Human Capital* terkait tenaga kerja sebagai berikut : Segala sesuatu mengenai manusia (tenaga kerja), intelektual, pengetahuan, dan pengalaman mereka. Tenaga kerja adalah usaha fisik atau mental yang dikeluarkan pegawai untuk mengolah produk dan menyediakan jasa.

Sedangkan Menurut Hall dan Hall (2003:3). *Human Capital is the know how, skill, and capabilities of individual in organization. Human Capital reflect the competencies people bring to their work.*

Lebih jauh Mark (2003:45-46) menjelaskannya dengan mengutip beberapa pengertian *Human Capital* sebagai berikut :

a. *Human Capital is "the knowledge, skills and capabilities of individual that have economic value to an organization*" (Bohlander & Snell & 2010).
b. *Human Capital is " the collective value of an organization's know-how. Human Capital refers to the value, usually not reflected in accounting system, which results from the investment an organization must make to recreate the knowledge in its employee*" (Woods, 1995)
c. *Human Capital is "all individual capabilities, the knowledge, skill, and experience of the company's employee and managers"* (Malone dan Edwinson, 1997).

Dari pengertian di atas adanya kesamaan esensi yang menunjukkan bahwa modal manusia merupakan sesuatu yang melekat dalam diri invidivu. Hal yang menonjol dari defenisi atas adalah dimensi ekonomi yang menjadi acuan kebermanfaatnya. *Human Capital* merupakan faktor penting dalam organisasi, karena dapat memberikan sumbangan besar bagi kemajuan dan perkembangan organisasi. Pendekatan modal manusia sebagai suatu sistem dirancang untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang bersinambung melalui pengembangan pegawai. maka yang terpenting ketika menempatkan peran kinerja pegawai terhadap perusahaan maka

mereka harus memiliki kemampuan terbaiknya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan ketimbang pegawai di perusahaan pesaingnya.

Selain definisi diatas, beberapa definisi mengenai *Human Capital* dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1. Definisi *Human Capital*

Sumber	Definisi Modal Manusia (*Human Capital*)
Matthewman J. dan Matignon F.	*Human Capital is the sum of knowledge, skills, experience, and other relevant workforce attributes that reside in an organisation's workforce and drive productivity, performance, and the achievement of strategic goals.* (Modal manusia adalah 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).
Stewart 1997 (dalam Totanan 2004)	*Human Capital* diartikan sebagai manusia itu sendiri yang secara personal dipinjamkan kepada perusahaan dengan kapabilitas individunya, komitmen, pengetahuan, dan pengalaman pribadi. Walaupun tidak semata-mata dilihat dari individual tapi juga sebagai tim kerja yang memiliki hubungan pribadi baik di dalam maupun luar perusahaan.
Mayo 2000 (Rachmawati et al.2004)	*Human Capital* merupakan nilai tambah bagi perusahaan dalam perusahaan setiap hari, melalui motivasi, komitmen, kompetensi, serta efektivitas kerja tim, nilai tambah yang dapat dikontribusikan oleh pekerja berupa: pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan, pemindahan pengetahuan dari pekerja ke perusahaan serta perubahan budaya manajemen.
Andrew Mayo (Ongkodihardjo 2008:40)	*Human Capital* adalah kombinasi warisan genetik, pendidikan, pengalaman, dan perilaku tentang hidup dan bisnis.

Sumber : https://www.finansialku.com/modal-manusia

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *Human Capital* merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi, dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan.

Pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) yang menjadikan manusia sebagai modal atau aset dari sebuah organisasi.

b. Komponen *Human Capital*

Human Capital yang dimiliki oleh perusahaan akan bekerja untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut. Menurut Mayo dalam Ongkodihardjo (2008:41) bahwa : *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 :

a. Kemampuan Individual (*individual capability*), yaitu kecakapan atau potensi seseorang untuk menguasai keahlian dalam melakukan atau mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.
b. Motivasi Individual (*individual motivation*), yaitu motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang tanpa ada paksaan dorongan orang lain.
c. Kepemimpinan (*leadership*), yaitu kemampuan dalam mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
d. Suasana Organisasi (*the organizational climate*), yaitu nilai-nilai kekeluargaan yang selalu ditanamkan dalam hubungan personal yang berupa semangat kompetetif sehingga kinerja perusahaan semakin tinggi.
e. Efektivitas Kelompok kerja (*work group effectiveness*), yaitu kemampuan tim untuk mencapai sasaran perusahaan atau organisasi sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan dari komponen-komponen diatas. *Human Capital* pada suatu organisasi akan menentukan nilai dan menciptakan tujuan pada sebuah organisasi. Pengelolaan *Human Capital* yang berbeda akan menciptkan kinerja organisasi yang berbeda, yang artinya apabila manusia yang berbeda dalam mengelola aset yang sama akan menghasilkan nilai tambah yang berbeda. Komponen-komponen di atas baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kualitas produk barang atau jasa yang dihasilkan oleh suatu organisasi.

c. Peran *Human Capital*

Kontribusi modal manusia dapat dianalisis dari dua perspektif yaitu secara mikro dan makro. Sudut pandang mikro memandang bahwa modal manusia merupakan bagian dari fungsi produksi pada individu yang selanjutnya berkaitan dengan kualitas dari sumber daya manusia. Secara makro kontribusi modal manusia dapat dianalisis dari kontribusi secara mikro yang teragregasi menjadi bagian dari pembangunan ekonomi nasional. Pembangunan ekonomi tersebut akan berdampak dari adanya peningkatan kesejahteraan yang terindikasi pada peningkatan PDRB perkapita.

Menurut (Lucas, 1988:109) modal manusia mempunyai efek produktivitas internal (*internal productivity effect*) dan efek produktivitas eksternal (*external productivity effect*). Peningkatan modal manusia pada individu tidak hanya berasal dari produktivitas dirinya sendiri tetapi merupakan bagian dari produktivitas pekerja lain pada level keahlian tertentu.

Son (2010) dalam Hendrawan (2012:44) menyatakan bahwa :

> *Human Capital* berperan penting dalam pertumbuhan ekonomi dan pengentasan kemiskinan. Secara makro, akumulasi *Human Capital* meningkatkan produktivitas tenaga kerja, memfasilitasi inovasi teknologi, meningkatkan *returns to capital*, menciptakan pertumbuhan berkesinambungan, dan pada gilirannya mendukung pengentasan kemiskinan.

Peningkatan kesejahteraan memiliki implikasi yaitu semakin mengurangi tingkat kemiskinan dan pengangguran yang mungkin terjadi dari adanya modal manusia yang terus berkembang. Kontribusi yang paling penting adalah lanjutan dari adanya kualitas modal manusia yang baik dengan kontribusi antar generasi yang dimunculkan sehingga semakin meningkatnya kualitas sumberdaya manusia pada masa-masa selanjutnya.

Human Capital tentunya perlu dikelola sehingga organisasi benar-benar dapat menggunakan asset yang berharga tersebut. *Human Capital* management berkaitan dengan mendapatkan, menganalisis, dan melaporkan nilai tambah dari modal intelektual, serta pengelolaan *Human Capital* dengan menganggap mereka sebagai asset dan menekankan bahwa keunggulan kompetitif dicapai dengan investasi strategis dalam asset melalui keterlibatan pegawai, manajemen bakat, pembelajaran dan pengembangan program (Amstrong, 2012:217).

Berbeda dengan Davenport (1999:132) memiliki pandangan berbeda tentang inti dari *Human Capital* yakni :

> Pegawai seharusnya tidak diperlakukan sebagai aset pasif yang bisa dibeli, dijual dan diganti oleh pemilik organisasi, namun perlu diperhatikan bahwa pegawai juga secara aktif memiliki kontrol terhadap kehidupan kerjanya. Pegawai, khususnya pegawai yang berpendidikan, dapat menentukan sendiri bahwa dirinya adalah seorang agen yang bebas yang dapat menentukan bagaimana dan di mana mereka dapat menginvestasikan talenta, waktu dan energinya

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Schultz (1971:52), *Human Capital* theory didasarkan asumsi bahwa pendidikan formal sangat terkait dan dibutuhkan untuk meningkatkan kapasitas produksi organisasi. Atau dengan kata lain, populasi yang berpendidikan merupakan populasi yang produktif.

Sementara itu penelitian lain dilakukan oleh (Silva dan Sumarto, 2015). Ketika modal manusia menjadi salah satu faktor yang memiliki peran sentral maka pemerintah kemudian dapat mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang mampu untuk meningkatkan dan mengakselerasi modal manusia. Penelitian ini secara spesifik ingin memberikan bukti empiris tentang kontribusi modal manusia yang dibedakan menjadi pendidikan dan kesehatan terhadap peningkatan kinerja dan pertumbuhan ekonomi.

Menurut Huselid (1995:137) perlunya *Human Capital* pada masa sekarang berdasarkan pada :

a. Kuatnya tekanan persaingan keuntungan finansial dan non finansial
b. Pemimpin bisnis dan politik mulai mengakui bahwa memiliki orang yang memiliki *skill* dan motivasi tinggi dapat memberikan perbedaan peningkatan kinerja yang signifikan.
c. Terjadi perubahan yang cepat yang ditandai adanya proses dan teknologi yang baru tidak akan bertahan lama apabila pesaing mampu mengadopsi teknologi yang sama. Namun untuk mengimplementasikan perubahan, tenaga kerja yang dimiliki industri harus memiliki skill dan kemampuan yang lebih baik.
d. Untuk tumbuh dan beradaptasi, kepemimpinan organisasi harus mengenali nilai dan kontribusi manusia.

Sesuatu yang dimiliki oleh manusia adalah kemampuan untuk mengubah data yang diperoleh menjadi suatu hal yang bernilai bagi organisasi. Konsep utama dari *Human Capital* menurut Becker (1993:93) adalah :

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.

Sedangkan Davenport (1999:177), mengulas penerapan *Human Capital* dari sudut pandang pegawai, sehingga tercipta istilah pegawai/investor dimana pegawai sebagai pemilik modal manusia dipandang sebagai investor. Perubahan sudut pandang ini melibatkan perubahan pola interaksi antara pegawai dan perusahaan, khususnya yang terkait dengan kegiatan pengembangan manusia. Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa menurut konsep Becker pegawai merupakan modal dalam kegiatan investasi dari si pemilik modal, dalam hal ini adalah pihak managementlah sebagai si pemilik modal.

Lebih lanjut, Davenport beranggapan bahwa pegawai adalah si pemilik modal yang berperan sebagai investor. Dua konsep yang meletakkan peranan pemilik modal pada subyek yang berbeda. Satu meletakan pada manusianya sedangkan yang lain meletakkan kepada potensi yang dimiliki manusianya. Secara lebih detail lagi dapat dibandingkan, pada teori Becker maka yang berperan dalam pengembangan pegawai adalah yang mempekerjakan pegawai atau pihak management. Contohnya dengan menyediakan lingkungan kerja yang dapat menarik dan mempertahankan pegawai untuk tetap menginvestasikan modal manusia yang ada. Selain itu dapat juga dengan menyediakan peluang bagi pegawai untuk mengembangkan modal manusia yang dimiliki. Dalam hal ini manajemen telah yang akan bersifat lebih proaktif.

Permasalahan dapat muncul ketika perusahaan yang sudah menginvestasikan dana yang cukup besar untuk mengembangkan modal manusia yang dimiliki ternyata tidak memperoleh tingkat pengembalian yang diharapkan. Dengan mudah modal manusia yang dimiliki pindah ke perusahaan pesaing dengan janji posisi dan gaji yang lebih tinggi.

Sementara menurut teori Davenport, yang berperan dalam pengembangan pegawai adalah pegawai itu sendiri. Dalam hal ini kemungkinan besar pegawai akan memperoleh keuntungan yang sebanding dengan penanaman modal manusia yang dilakukannya. Oleh karena itu, pegawai sebagai investor bertanggung jawab atas dirinya sendiri dalam mengembangkan modal manusia yang dimilikinya serta dalam memilih tempat investasi yang akan memberikan keuntungan serta memberikan peluang untuk mengembangkan modal manusia yang ia miliki.

Yang lebih ditekankan pada pendekatan *Human Capital* adalah tiada hari tanpa pengembangan potensi pegawai dan staf manajemen. Jadi semua kegiatan setiap divisi harus berorientasi pada mutu manusia pelakunya. Karena itu mereka harus diperlakukan sebagai manusia seutuhnya. Mereka pada dasarnya ingin mengetahui bahwa mereka sukses. Kalau perusahaan membuat pegawai sukses maka pasti mereka merasa bahagia. Dengan kata lain kalau ukuran kesuksesannya adalah kepuasan yang tinggi dari pelanggan dan pemegang saham maka seharusnya pelaku bisnis pun termasuk pegawai sebagai orang-orang yang sukses. Disinilah peran penting manajemen *Human Capital* untuk membangun sistem yang dapat mengukur, mengembangkan, dan memberikan imbalan proporsional pada pegawai.

Human Capital penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan strategi yang dapat diperoleh dari brainstorming melalui riset, laboratorium, impian manajemen, process *reengineering*, dan perbaikan atau pengembangan ketrampilan pekerja. Selain itu, *Human Capital* memberikan nilai tambah dalam perusahaan setiap hari, melalui motivasi, komitmen, kompetensi serta efektivitas kerja tim. Nilai tambah yang dapat dikontribusikan oleh pekerja berupa: pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan, pemindahan pengetahuan dari pekerja ke perusahaan serta perubahan budaya manajemen.

Masing-masing individu dituntut untuk mengembangkan dan mengelola modal manusia yang mereka sendiri miliki untuk memaksimalkan pengembalian yang dapat mereka peroleh. Sehingga pegawai itulah yang akan bersifat proaktif. Pegawai berperan sebagai investor dalam menanamkan modal manusia yang mereka miliki

pada suatu perusahaan dengan tujuan memperoleh manfaat keuntungan yang memuaskan terhadap organisasi.

d. Pengukuran *Human Capital*

Pengukuran *Human Capital* bukan dimaksudkan untuk menentukan nilai instrisik SDM, melainkan dampak perilaku SDM atas proses-proses organisasional. Pengukuran ini penting dilakukan untuk mengetahui efektivitas strategi yang dijalankan perusahaan terhadap seberapa besar kontribusi pegawai terhadap peningkatan kinerja. Disamping itu, pengukuran SDM merupakan suatu manajemen kinerja yang sangat penting dan sebagai alat untuk melakukan perbaikan.

Menurut Fitz-Enz (2000:29), perusahaan yang tidak melakukan pengukuran SDM, maka perusahaan tersebut tidak akan dapat :

1) Mengkomunikasikan harapan kinerja yang spesifik
2) Mengetahui apa yang sesungguhnya terjadi dalam organisasi
3) Mengidentifikasi gap kinerja yang harus dianalisis dan dieliminasi
4) Memberikan umpan balik dengan membandingkan kinerja terhadap standar
5) Mengetahui kinerja yang harus diberi reward
6) Mendukung keputusan berkaitan dengan alokasi sumber daya, proyeksi, dan jadwal Dalam lingkungan bisnis yang semakin maju, dimana perusahaan semakin banyak tergantung pada intangible asset daripada tangible asset.

Weatherly (2003:129) mengatakan terdapat dua kekuatan utama mengapa pengukuran *Human Capital* menjadi pusat perhatian utama di komunitas bisnis. Pertama adalah kompetisi dalam lingkungan bisnis sebagai akibat globalisasi perdagangan dan perkembangan beberapa sektor kunci seperti telekomunikasi, transportasi, dan jasa-jasa keuangan. Kedua, perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat terutama setelah kemunculan internet. Masing-masing perkembangan ini secara dramatis telah merubah structure bisnis dan mendorong *intangibles asset* dan memegang peran yang semakin penting bagi perusahaan khususnya.

e. Indikator *Human Capital*

Adapun menurut Williams (2005:88) menetapkan faktor dari *Human Capital* diantaranya sebagai berikut :

1. *Profesional competence* (Kompetensi profesional)
2. *Social competence* (Kompetensi sosial)
3. *Employee motivation* (Motivasi pegawai)

Chen.et.al (2004:61) menyatakan indikator *Human Capital* adalah sebagai berikut :

1. *Employees' competence* (Kompetensi pegawai)
2. *Employees' attitude* (Sikap pegawai)
3. *Employees' creativity* (Motivasi pegawai)

Kreativitas pegawai Andriessen (2005:97) menggambarkan indikator *Human Capital* terdiri dari :

1. *Implicit knowledge* (Pengetahuan implisit)
2. *Skills* (Keterampilan)
3. *Attitude* (Sikap)

Chen.et.al. (2004:109) dalam jurnalnya menyajikan indikator *Human Capital* sebagai berikut :

1. Kompetensi Pegawai (*Employees Competence*)
   a) Kepemimpinan strategis manajemen
   b) Kualitas pegawai
   c) Kemampuan belajar pegawai
   d) Efisiensi pelatihan pegawai
   e) Kemampuan pegawai untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan dan manajemen
   f) Pelatihan pegawai teknis dan manajerial utama
2. Sikap Pegawai (*Employees Attitude*)
   a) Identifikasi dengan nilai-nilai perusahaan
   b) Tingkat kepuasan
   c) Tingkat keluar masuk pegawai
   d) Masa kerja rata-rata pegawai
3. Kreativitas Pegawai (*Employees Creativity*)
   a) Kemampuan kreatif pegawai
   b) Pendapatan dari ide asli pegawai

2. *Structure Capital* (Modal Struktur)

Structure Capital merupakan infrastruktur pendukung dari *Human Capital* sebagai sarana dan prasarana pendukung kinerja pegawai. Sehingga walaupun pegawai memiliki pengetahuan yang tinggi namun bila tidak didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai, maka kemampuan pegawai tersebut tidak akan menghasilkan modal intelektual. Seorang individu memiliki intelektualitas yang tinggi, tetapi jika perusahaan memiliki sistem operasi dan prosedur yang buruk maka *intellectual capital* tidak dapat mencapai kinerja secara maksimal dan potensi yang ada tidak dapat dimanfaatkan secara baik.

a. Definisi *Structure Capital*

Definisi *Structure Capital* yang dikemukakan oleh Marti. 2001, dalam Christa (2013:26) menyatakan bahwa :

> Modal Struktur adalah kemampuan perusahaan memanfaatkan intelektualitas dan keinovasian manusia (SDM) menciptakan kekayaan yang diaktualisasikan sebagai nilai dari prosedur, teknologi, rutinitas dan sistem yang berada didalam perusahaan, dan juga merupakan cara-cara dimana komponen-komponen didalam perusahaan disistematisir, diinternalisir, dan diproses.

Sedangkan Advinson dan Malone. 1997 dalam Christa (2013:33) menyatakan modal struktur sebagai : Kerangka kerja dan perekat bagi perusahaan yang mencerminkan nilai dari sebuah perusahaan sebagai menifestasi nilai-nilai dari modal intelektual yang dimilikinya.

Berdasarkan teori diatas. *Structure Capital* merupakan bentuk kekayaan yang nyata bagi perusahaan, selain berfungsi sebagai tempat dimana seluruh hasil aktivitas penciptaan nilai yang didapatkan. Oleh modal manusia juga berfungsi sebagai

infrastruktur atau penunjang bagi modal manusia untuk menjalankan aktivitas penciptaan nilai tambah bagi organisasi.

b. Tujuan *Structure Capital*

Menurut Pfeffer et. al. (2003:19) menyatakan bahwa *Structure Capital* memiliki dua tujuan yang harus dicapai. Pertama, mengkodifikasi pengetahuan yang dapat ditransfer. Kedua, menghubungkan para pegawai dengan data, ahli dan keahlian.

c. Indikator *Structure Capital*

Indikator *Structul Capital* menurut European Chen.et.al. (2005:129) menetapkan faktor dari *Human Capital* meliputi :

1. *Corporate culture* (Budaya perusahaan)
2. *Internal Co-operation and Knowledge Transfer* (Kerja Sama Internal dan Transfer Pengetahuan)
3. *Information Technology & Explicit Knowledge* (Teknologi Informasi & Pengetahuan Eksplisit)

Sedangkan Andriessen (2005:247) menggambarkan indikator

Structure Capital terdiri dari :

1. *Eksplicit* knowledge (Pengetahuan eksplisit)
2. *Processes* (Proses)
3. *Culture* (Budaya)

Lebih lanjut Chen et. al. (2004:93) menyatakan indikator structure capital yakni :

1. Budaya Perusahaan (*Corporate culture*)
   a) Pembangunan budaya perusahaan
   b) Identifikasi pegawai dengan perspektif perusahaan
2. Structure Organisasi (*Organizational Structuree)*
   a) Klarifikasi hubungan antara otoritas, tanggung jawab dan manfaat
   b) Validitas sistem pengendalian perusahaan
3. Pembelajaran organisasi (*Organizatonal learning*)
   a) Pembangunan dan pemanfaatan jaring informasi dalam
   b) Pembangunan dan pemanfaatan gudang perusahaan
4. Proses Operasi (*Operation process*)

a) Jangka waktu proses bisnis
b) Tingkat kualitas produk
c) Efisiensi operasional perusahaan

5. Sistem Informasi (*Information system*)
   a) Saling mendukung dan kerjasama antar pegawai
   b) Ketersediaan informasi perusahaan
   c) Berbagi pengetahuan

3. Konsep Kinerja

Kinerja merupakan tingkat pencapaian atau prestasi yang bisa diraih oleh pegawai atau suatu organisasi berdasarkan indikator-indikator kinerja yang telah ditemukan. Mengukur keberhasilan kinerja, baik kinerja pegawai atau kinerja sebuah organisasi sangatlah diperlukan, hal ini bertujuan untuk mengetahui keberhasilan yang telah diraih.

a. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja merupakan suatu hasil yang dihasilkan oleh seorang pegawai diartikan untuk mencapai tujuan yang di harapkan.

Menurut Judith dal Kasmir, (2016:183) mendefinisikan sebagai: *doing meaningful work in effective and efficient ways*. Maksudnya adalah melakukan pekerjaan yang berarti dengan cara yang efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja adalah :

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang dalam menjalankan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pelaksanaan pekerjaan sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai.

Selanjutnya Menurut Whitmore dalam Hamzah dan Nina, (2012: 59), secara sederhana mengemukakan, kinerja adalah :

“Pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Pengertian yang menurut Whitmore merupakan pengertian yang menuntut kebutuhan paling minim untuk berhasil. Oleh karena itu, Whitmore mengemukakan pengertian kinerja yang dianggapnya *representative*, maka tergambarnya tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang.”

Berdasarkan pendapat di atas, penulis dapat menjelaskan bahwa maksud dari kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

Selanjutnya Armstrong dan Baron dalam Wibowo, (2010:2) berpendapat bahwa Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Sementara itu, Schwartz dalam Wibowo, (2007:9) memandang manajemen kinerja sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah :

Komunikasi terbuka antara manajer dan pegawai yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer, demikian pula penilaian kinerja. Di sini tampak bahwa Schwartz melihat manajemen kinerja hanya sebagai salah satu gaya manajemen, namun dari sisi substansi mirip dengan pandangan Bacal sebagai suatu proses komunikasi.

Lebih lanjut menurut Hersey and Blanchard dalam Rivai dan Basri, (2005: 15) mengatakan bahwa :

Kinerja merupakan suatu fungsi dan motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan, seseoramg harus memiliki derajat kesedian dan tingkat kemampuan tertentu. Kesedian dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Beberapa pandangan para pakar di atas dapat dirumuskan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melaksanakan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis

yang terpadu sebagai kekuaratan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja dari individu dan kelompok dalam organisasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang sesuai dengan dukungan motivasi serta kemampuan dari individu atau kelompok tersebut.

b. Pengukuran Kinerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan dengan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Lohman dalam Mashun, (2016: 25) “Pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-terget tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi.

Sedangkan menurut Wibowo (2007:229) : Pengukuran hanya berkepentingan untuk mengukur apa yang penting dan relevan, untuk itu perlu jelas tentang apa yang dikatakan penting dan relevan sebelum menemukan ukuran apa yang harus digunakan.

Hal-hal yang diukur tergantung pada apa yang dianggap penting oleh stakeholders dan pelanggan. Pengukuran mengatur keterkaitan antara strategi berorientasi pelanggan dan tujuan dengan tindakan. Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara :

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi;
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan;
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja;
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menemukan apa yang perlu prioritas perhatian;
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas;

6. Memertimbangkan penggunaan sumber daya;
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Mengukur kinerja pegawai ataupun kinerja organisasi diperlukan indikator pengukuran kinerja, karena indikator merupakan acuan dan juga pedoman dalam melakukan pengukuran kinerja.

c. Penilaian Kinerja

Setiap pegawai dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung. Penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang pegawai. Sehingga setiap pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya seharusnya tidak terbebani dari intervensi atasan.

Penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang pegawai. Adapun beberapa definisi dari para ahli mengenai penilaian kinerja sebagai berikut :

Menurut Rivai dalam Suswanto dan Donni, (2011: 196) :

Penilain kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur,menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya".

Sedangkan Cascio dalam Suswanto dan Donni, (2011: 197) :

Penilaian kinerja ialah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok. Meskipun ada diantaranya masalah teknis (seperti pemilihan format) dan masalah manusianya itu sender (seperti *resistansi* penilai, dan adanya hambatan hubungan antar individu), yang kesemuanya itu tidak akan dapat teratasi oleh penilai kinerja).

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa penilian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap suatu kinerja pegawai yang dapat mendukung kesuksesan organisasi atau

yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

d. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis dalm Suswanto dan Donni, (2011:197), penilain kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan pegawai yang dinilai, antara lain :

1. *Performance Improvement*. Memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menetukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer Planning and Development.* Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
6. *Staffing Process Deficiencies.* Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational Inaccucies and Job-design Errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di banding informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa placement decision itidak diskriminatif.
9. *External Challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanyan faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja menurut Milkovich dalam Suswanto dan Donni, (2011: 198) ialah :

Untuk mengenali kekuatan dan kelemahan pegawai, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan pegawai dalam bekerja dan penentu alokasi *rewards* yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing pegawai. Umpan balik bagi pegawai merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar terbentuk tingkat kemampuan kerja dan usaha kerja pegawai.

e. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robbins dalam Kasmir, (2016:194) faktor yang mempengaruhi kinerja :

1. Kemapuan atau *ability* (A)
2. Motivasi atau *motivation* (M)
3. Dan Kesempatan atau *opportunity* (O)

Sedangkan Ruky dalam Tangkilisan, (2005:178) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap pencapaian kinerja organisasi yaitu :

1. Teknologi yang meliputi peralatan kinerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka semakin tinggi tingkat kinerja yang dihasilkan organisasi tersebut.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan dan kebersihan.
4. Budaya organiasasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai standar dan tujuan organisasi.
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dll.

Adapun menurut Timple dalam Mangkunegara, (2005: 15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor *internal* dan faktor *eksternal* :

1. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.
2. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pemimpin,fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Bedasarkan pendapat ahli di atas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang buruk dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai. selain kondisi lingkungan kerjanya, kemampuan dari pegawai itu sendiri juga akan berdampak terhadap turunnya kineja dari pegawai itu sendiri.

f. Indikator Kinerja

Pengukuran Kinerja adalah kegiatan manajemen khususnya membandingkan tingkat kinerja yang dicapai dengan standar, rencana atau target dengan menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan.

Menurut Robbins (2006:260) indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara tepat dan benar yaitu :

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai/pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai/pegawai
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu. Merupakan tingkat aktivitas pegawai/pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan penyelesaianya tepat pada waktu yang ditentukan.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) yang digunakan secara maksimal dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya organisasi.

Mangkunegara (2009: 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja yaitu :

1. Kualitas. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai atau pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap masing-masing pegawai.
3. Pelaksanaan tugas. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai atau pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai atau pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan organisasi.

Berdasarkan teori di atas dapat penulis simpulkan bahwa indikator kinerja meliputi kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas serta tanggung jawab dalam pencapaian tujuan dalam organisasi dan sejauh mana seorang pegawai dapat bekerja secara maksimal dengan waktu yang telah ditetapkan.

Sedangkan *Menurut Fuad Mas'ud (2004:169) menyatakan ada lima indikator kinerja pegawai secara individu, yang dapat dijelaskan sebagai berikut :*

1. *Kualitas.*
   Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas maupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. *Kuantitas.*
   Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. *Ketepatan Waktu.*
   Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas orang lain.

4. *Efektivitas.*
   Tingkat pengguna sumber daya manusia dalam organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya manusia.

5. *Komitmen Kerja.*
   Tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kepada perusahaan.

Indikator Kinerja menurut Simamora (2004:21) yaitu :

1. Loyalitas adalah kesetiaan pegawai terhadap organisasi dan semangat berkorban demi tercapainya tujuan organisasi.

2. Tanggung jawab adalah rasa memiliki organisasi dan kecintaan terhadap pekerjaan yang dilakukan dan ditekuni serta berani menghadapi segala konsekuensi dan resiko dari pekerjaan tersebut.
3. Keterampilan adalah kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas serta menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.

Indikator pengukuran dari beberapa pendapat diatas adalah kinerja yang diungkapkan oleh para pakar di atas maka dapat dijelaskan maksudnya bahwa ukuran kinerja yang menunjukan tingkatan pencapaian suatu tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihintung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja dalam organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

4. Konsep Manajemen Kinerja

Konsep manajemen kinerja adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan reformasi SDM. Dalam manajemen kinerja kemampuan SDM sebagai contributor individu dan bagian dari kelompok dikembangkan melalui proses bersama antar manajer dan individu yang berdasarkan kesepakatan dari pada instruksi. Manjemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh SDM.

Manajemen kinerja menurut Fletcher sebagaimana dikutip oleh Armstrong dan Baron dalam Wibowo, (2010: 8) mengatakan bahwa :

> Manajemen kinerja berkaitan dengan pendekatan menciptakan visi bersama tentang maksud dan tujuan organisasi, membantu pegawai memahami, dan mengenal bagiannya dalam meningkatkan kontribusi, dan dalam melakukannya, mengelola dan meningkatkan kinerja baik individu maupun organisasi.

Sedangkan menurut Fahmi (2010: 2), Manajemen kinerja adalah :

Suatu ilmu yang memadukan seni di dalamnya untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang memiliki tingkat fleksibilitas yang representatif dan aspiratif guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan cara mempergunakan orang yang ada di organisasi secara maksimal".

Adapaun menurut Bacal dalam Wibowo,(2010: 8)

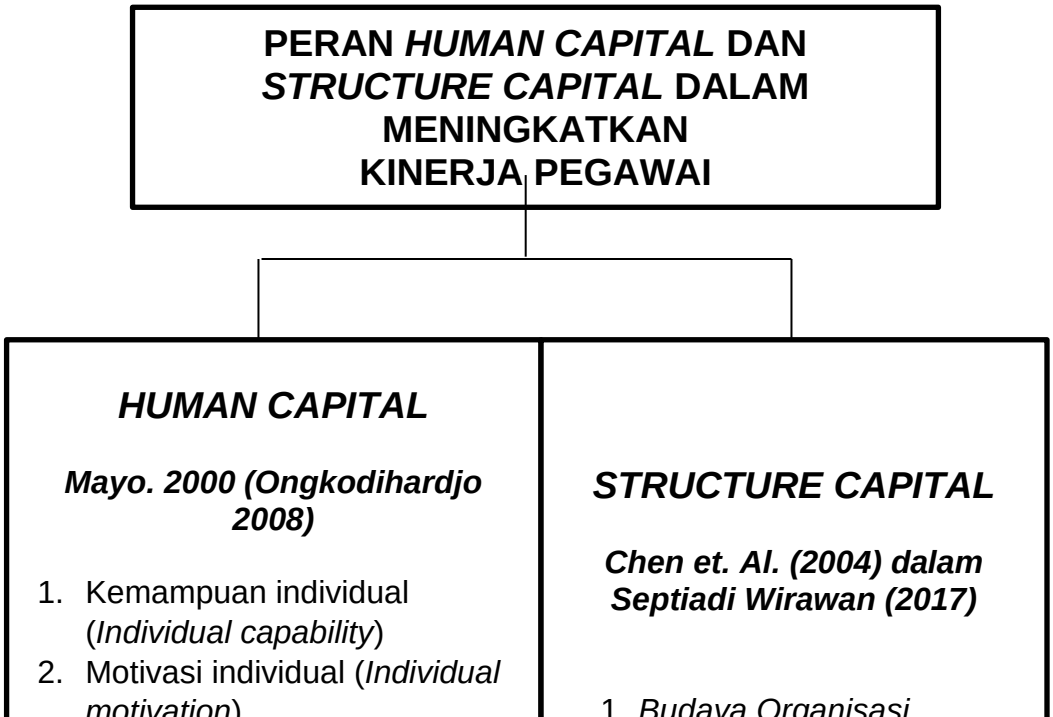
Manajemen kinerja dipandang sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus-menerus atau berkesinambungan dalam kerjasama antara pegawai dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses mewujudkan visi dan misi dari suatu perusahaan dengan meningkatkan kinerja baik pegawai maupun organisasi tersebut serta memanfaatkan seluruh anggota dari organisasi secara maksimal.

B. Model Berpikir

Sebagai dasar pengembangan teori, maka model berpikir disusun dalam sebuah model teoritis seperti yang digambarkan pada bagan berikut ini :

Gambar 1. Model Berpikir



C. Definisi Operasinal

Definisi operasional variabel digunakan untuk memahami variabelvariabel dan memberikan gambaran yang jelas dalam pelaksanaan penelitian. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini menggunaan varibel bebas yaitu *Human Capital* dan *Structure Capital*.

1. *Human Capital*

Kolaborasi ilmu pengetahuan, keterampilan yang dimiliki seseorang dan dengan kelebihan tersebut dapat mencapai suatu hasil yang terbaik.

a. Kemampuan individual (*individual capability*), yaitu kecakapan atau potensi seseorang untuk menguasai keahlian dalam melakukan atau mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.
b. Motivasi individual (*individual motivation*), yaitu motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang tanpa ada paksaan dorongan orang lain.
c. Kepemimpinan (*leadership*), yaitu kemampuan dalam mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
d. Suasana organisasi (*the organizational climate*), yaitu nilai-nilai kekeluargaan yang selalu ditanamkan dalam hubungan personal yang berupa semangat kompetetif sehingga kinerja perusahaan semakin tinggi.
e. Efektivitas kelompok kerja (*work group effectiveness*), yaitu kemampuan tim untuk mencapai sasaran perusahaan atau organisasi sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

2. *Structure Capital*

Suatu kemampuan dalam suatu organisasi yang digunakan untuk mendukung pencapaian kinerja dari pegawai.

1) Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem dari suatu nilai organisasi yang dianut oleh angota organisasi tersebut, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari anggota organisasi.

2) Struktur organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan opersional untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

3) Pembelajaran Organisasi

Organisasi pembelajaran adalah organisasi yang semua anggotanya terus meningkatkan kemampuannya untuk mencapai kinerja yang diharapakan. Pembelajaran organisasi juga dapat diartikan sebagai aspirasi anggota secara individu dan kelompok yang diberi kebebasan yang berguna untuk pengorganisasian kreativitas, kecakapan, dan transfer pengetahuan.

4) Proses Operasi

Proses operasi merupakan suatu kegiatan yang melibatkan tenaga manusia, bahan, dan peralatan untuk menghasilkan produk yang berguna atau bernilai lebih, atau dengan kata lain proses produksi adalah transformasi bahan (input) menjadi produk (output).

5) Sistem Informasi

Sistem informasi adalah alat penyajian data informasi dengan berbagai benuk agar bermanfaat untuk penerima atau juga dapat diartikan suatu alat yang digunakan untuk mengolah, mengendalikan dan melaporkan informasi agar dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sistem informasi memilki tujuan yaitu memberikan informasi dalam perencanaan, memulai, pengorganisasian, operasional perusahaan dalam pelayanan sinergi organisasi dalam proses pengendalian pengambilan keputusan.