BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Modal Intelektual

Modal intelektual sangat penting untuk suatu perusahaan, karena merupakan kebutuhan yang harus terus ditumbuhkan dalam diri seorang tenaga kerja, sehingga mampu mendorong kemauan kerjanya. Maka setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung pada sistem yang ada.

Kapasitas intelektual dari SDM yang dimiliki organisasi dapat dilihat dari kualitas kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan. Apabila ketiga kapabilitas ini dimiliki oleh karyawan dalam organisasi maka karyawan akan mempunyai peluang yang besar untuk mengaktualisasikan dan mengintegrasikan dirinya ke dalam proses manajemen, sehingga modal intelektual yang diyakini akan meningkatkan kemampuan asset organisasi secara signifikan.

Sumber Daya Manusia mempunyai peranan yang penting dan dominan didalam suatu perusahaan. Oleh karena itu tenaga kerja yang telah dimiliki perusahaan perlu dipelihara dan dikembangkan kualitasnya. Pada prinsipnya tujuan orang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

2.1.1.1 Pengertian Modal Intelektual

Menurut Burr & Girardi (2002: 77) “ Modal intelektual adalah produk dari interaksi antara kompetensi, komitmen, dan pengendalian kerja dari karyawan. Kapasitas intelektual dari SDM yang dimiliki organisasi dapat dilihat dari kualitas kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan. “

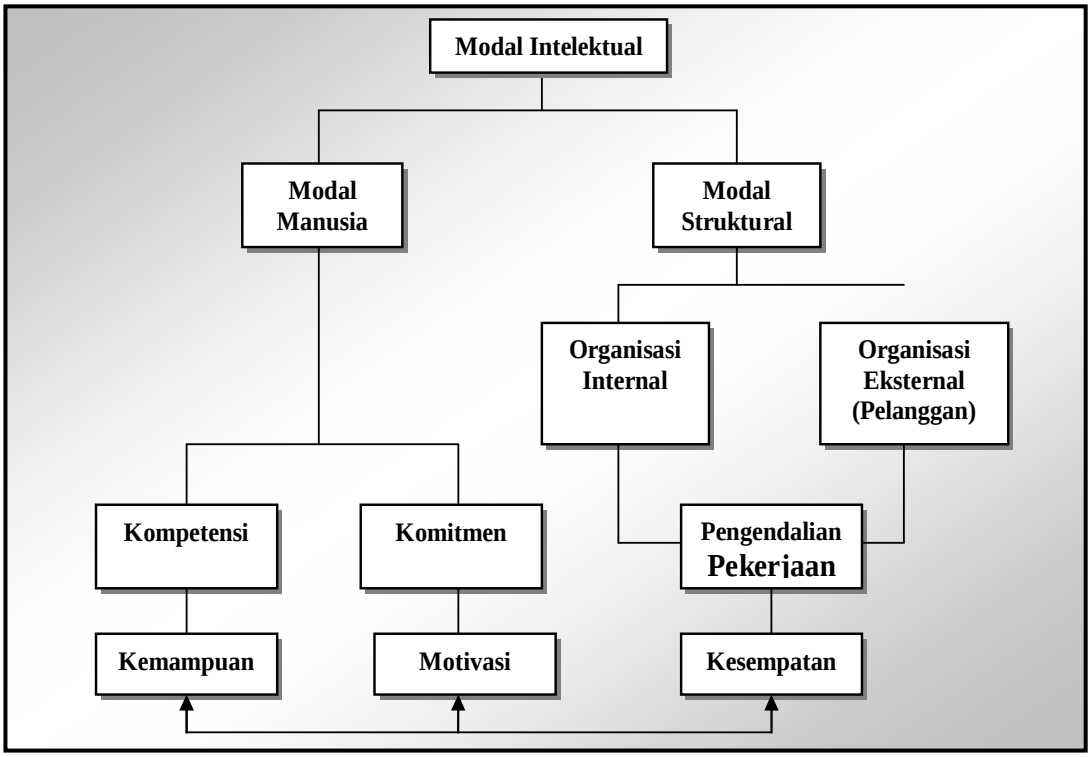
Menurut Edvinsson (2000: 12) “ Modal intelektual merupakan Potensi pendapatan di masa depan yang merupakan kombinasi dari modal manusia (kecerdasan, keahlian, pengetahuan) dan potensi dari orang-orang dalam organisasi. “

Menurut Tunggal (2002: 1) “ Modal intelektual adalah nilai total dari suatu perusahaan yang menggambarkan aktiva tidak berwujud (*intangible assets*) perusahaan yang bersumber dari tiga pilar, yaitu modal manusia, struktural, dan pelanggan. “

Dari pendapat para ahli, nampak bahwa modal intelektual merupakan aset maya suatu organisasi yang dapat digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi melalui kombinasi antara modal manusia dan modal struktural. Dalam penelitian ini konsep modal intelektual yang digunakan akan mengacu pada pendapat Burr & Girardi (2002: 77) yang merumuskan bahwa modal intelektual = kompetensi x komitmen x pengendalian pekerjaan. Oleh karena itu, pada bagian

pembahasan modal intelektual ini, juga akan dibahas mengenai kompetensi, komitmen, dan pengendalian pekerjaan.

Secara skematis modal intelektual dapat digambarkan seperti pada Gambar 2.1 di bawah ini.



GAMBAR 2.1 Model Modal Intelektual

Sumber : Saint – Onge (1996: 76) dan Burr & girardi (2002: 77) yang telah diadaptasi

2.1.1.2 Komponen Modal Intelektual

Pada unit analisis tingkat individu, modal intelektual dibentuk dari interaksi antara komponen kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan. Ketiga komponen ini akan dijelaskan sebagai berikut.

2.1.1.2.1 Kompetensi

Hubungannya kompetensi dengan sumber daya terletak pada wujud dan pengembangan kemampuan dan pengetahuan serta proses melalui interaksi antara karyawan, perusahan, dan masyarakat.

Idealnya pengembangan kompetensi individu karyawan harus dilakukan secara seimbang antara kompetensi intelektual, sosial, dan emosional (Spencer & Spencer (1993: 34).

Banyak pakar MSDM dan perilaku organisasi yang memberikan konsep mengenai kompetensi dengan ungkapan dan bahasa yang berbeda-beda namun makna yang terkandung di dalamnya hampir sama, yaitu bahwa kompetensi adalah karakteristik utama dari individu untuk menghasilkan kinerja superior dalam melakukan pekerjaan yang mecakup motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keahlian.

(a) Motif (*motives*), yaitu sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang secara konsisten dan adanya dorongan untuk mewujudkannya dalam bentuk tindakan-tindakan. Marshall (2003: 40) juga mengatakan bahwa motif adalah pikiran-pikiran dan preferensi-preferensi tidak sadar yang mendorong perilaku karena perilaku merupakan sumber kepuasan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

(b) Watak (*traits*), yaitu karakteristik mental dan konsistensi respon seseorang terhadap rangsangan, tekanan, situasi, atau informasi. Hal ini dipertegas oleh Marshall (2003: 40) yang mengatakan bahwa watak adalah karakteristik yang mengakar pada diri seseorang dan mencerminkan kecenderungan yang

dimilikinya. Di samping itu, Rindjin (2004: 2) juga mengatakan bahwa watak adalah kebiasaan yang secara sadar dijalankan secara berkelanjutan dan merupakan tingkat tertinggi dari ranah afektif yang meliputi menerima (*receiving*), merespon (*responding*), menilai (*valuing*), mengorganisasi, (*organizing*), dan karakterisasi (*characterizing*).

(c) Konsep diri (*self concept*), yaitu tata nilai luhur yang dijunjung tinggi oleh seseorang, yang mencerminkan tentang bayangan diri atau sikap diri terhadap masa depan yang dicita-citakan atau terhadap suatu fenomena yang terjadi di lingkungannya. Marshall (2003: 40) juga menungkapkan bahwa konsep diri adalah gambaran yang dimiliki seseorang mengenai dirinya sendiri dan hal mencerminkan identitas dirinya. Di samping itu, Kreitner and Kinicki (2001: 137) bahwa konsep diri adalah persepsi diri seseorang sebagai mahluk fisik, sosial, dan spiritual.

(d) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang memiliki makna yang dimiliki seseorang dalam bidang kajian tertentu.

(e) Keterampilan (*skill*), yaitu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan fisik atau mental. Dale (2003: 29) mengatakan bahwa ketrampilan adalah aspek prilaku yang bisa dipelajari melalui latihan yang digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

Spencer & Spencer (1993: 34) mengklasifikasikan dimensi atau komponen kompetensi individual menjadi tiga, yaitu: (a) kompetensi intelektual, (b) kompetensi emosional, dan (c) kompetensi sosial.

A. Kompetensi Intelektual

Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman kontekstual, dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual (Nahapiet & Ghoshal, 1998: 245). Zohar and Marshall (2000: 3) mengungkapkan bahwa kompetensi intelektual adalah kemampuan dan kemauan yang berkaitan dengan pemecahan masalah-masalah yang bersifat rasional atau strategik. Di samping itu, Robbins (2001: 37) juga mengatakan bahwa kompetensi intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental.

Kompetensi intelektual ini terinternalisasi dalam bentuk sembilan kompetensi (Spencer & Spencer, 1993: 35) sebagai berikut:

- Berprestasi, yaitu kemauan atau semangant seseorang untuk berusaha mencapai kinerja terbaik dengan menetapkan tujuan yang menantang serta menggunakan cara yang lebih baik secara terus-menerus.
- Kepastian kerja, yaitu kemauan dan kemampuan seseorang untuk meningkatkan kejelasan kerja dengan menetapkan rencana yang yang sistematik dan mampu memastikan pencapaian tujuan berdasarkan data/informasi yang akurat.
- Inisiatif, yaitu kemauan seseorang untuk bertindak melebihi tuntutan seseorang, atau sifat keinginan untuk mengetahui hal-hal yang baru dengan

mengevaluasi, menyeleksi, dan melaksanakan berbagai metode dan strategi untuk meningkatkan kinerja. Inisiatif juga sangat berkaitan erat dengan konsep kreativitas, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk berpikir dan bertindak secara berbeda dari kebiasaan dan lebih efektif. Dimensi dari kreativitas ini memiliki empat sifat atau ciri, yaitu (a) peka terhadap masalah, (b) kaya akan gagasan/alternatif pemecahan, (c) mampu menghasilkan ide asli, dan (d) memiliki sikap fleksibilitas (bersedia mempertimbangkan berbagai gagasan).

- Penguasaan informasi, yaitu kepedulian seseorang untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang handal dan akurat serta berdasarkan pengalaman dan pengetahuan atas kondisi lingkungan kerja (konteks permasalahan).
- Berpikir analitik, yaitu kemampuan seseorang untuk memahami situasi dengan cara menguraikan permasalahan menjadi komponen-komponen yang lebih rinci serta menganalisis permasalahan secara sistematik/bertahap berdasarkan pendekatan logis.
- Berpikir konseptual, yaitu kemampuan seseorang untuk memahami dan memandang suatu permasalahan sebagai satu kesatuan yang meliputi kemampuan untuk memahami akar permasalahan atau pola keterkaitan komponen masalah yang bersifat abstrak (kualitatif) secara sistematik.
- Keahlian praktikal, yaitu kemampuan menguasai pengetahuan eksplisit berupa kahlian untuk menyelesaikan pekerjaan serta kamauan untuk memperbaiki dan mengembangkan diri sendiri.

- Kemampuan linguistik, yaitu kemampuan untuk menyampaikan pemikiran atau gagasan secara lisan atau tulis untuk kemudian didiskusikan atau didialogkan sehingga terbentuk kesamaan persepsi.
- Kemampuan naratif, yaitu kemampuan untuk menyampaikan poko-pokok pikiran dan gagasan dalam suatu pertemuan formal atau informal dengan menggunakan media cerita, dogeng atau perumpamaan (Spencer & Spencer (1993: 36).

B. Kompetensi Emosional

Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan mental/emosional (Tjakraatmadja, 2002: 27). Goleman (1998: 10) juga mempertegas bahwa kompetensi emosional sebagai sebuah kemampuan mengenali dan mengelola emosi diri sendiri dengan baik, mampu mengenali emosi orang lain, dan mampu menjalin hubungan positif dengan orang lain agar menghasilkan kinerja pada suatu pekerjaan tertentu. Palupi Medisiswanti (2001, dalam Sri Untari Pidada, 2001: 27) mengatakan bahwa kompetensi emosional adalah kemampuan untuk mengenali emosi diri sendiri dan orang lain, memotivasi dan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri, dan membina relasi dengan orang lain. Hal senada dengan ini juga diungkapkan oleh Willy Susilo (2003: 46) kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengenali, membangkitkan, dan mengelola

emosinya. Di samping itu, Mayer et al. (2000: 338) juga mengungkapkan bahwa kompetensi emosional merupakan bentuk dari kombinasi antara kecerdasan emosi dan berpikir. Kecerdasan emosional menurut Zohar & Marshall (2000: 3) adalah kemampuan yang berkaitan dengan kesadaran diri sendiri dan perasaan dengan orang lain yang menjadi dasar agar kecerdasan intelektual dapat digunakan secara efektif. Sri Utami (2000: 33) juga mempertegas bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang untuk mengelola perasaan atau emosinya mengenai bagaimana memotivasi diri sendiri dan orang lain, tegar menghadapi frustrasi, sanggup mengatasi dorongan-dorongan primitif dan menunda kepuasan sesaat, mengatur suasana hati yang reaktif, dan mampu berempati kepada orang lain. Kecerdasan emosional merupakan kapasitas untuk berpikir dan mengenai kemampuan untuk: (a) merasakan secara akurat, menilai, dan mengekspresika emosi; (b) mengakses dan/atau membangkitkan perasaan apabila pikiran atau gagasan mereka difasilitasi; (c) memahami emosi dan pengetahuan emosional; dan (d) mengatur emosi dalam mengembangkan emosi dan pertumbuhan intelektual (Mayer and Salovey, 1997: 10).

Kompetensi emosional individu terinternalisasi dalam bentuk enam tingkat kemauan dan kemampuan (Spencer & Spencer, 1993: 37) sebagai berikut:

- Sensitifitas atau saling pengertian, yaitu kemampuan dan kemauan untuk memahami, mendengarkan, dan menanggapi hal-hal yang tidak dikatakan orang lain, yang bisa berupa pemahaman atas pemikiran dan perasaan serta kelebihan dan keterbatasan orang lain.
- Kepedulian terhadap kepuasan pelanggan internal dan eksternal, yaitu

keinginan untuk membantu dan melayani pelanggan internal dan eksternal.

- Pengendalian diri, yaitu kemampun untuk mengendalikan prestasi dan emosi pada saat menghadapi tekanan sehingga tidak melakukan tindakan yang negatif dalam situasi apapun.
- Percaya diri, yaitu keyakinan seseorang untuk menunjukkan citra diri, keahlian, kemampuan serta pertimbangan yang positif.
- Kemampuan beradaptasi, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi dan mampu melihat dari setiap perubahan situasi.
- Komitmen pada organisasi, yaitu kemampuan dan kemampuan seseorang untuk mengikatkan diri terhadap visi dan misi organisasi dengan memahami kaitan antara tanggung jawab pekerjaannya dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Willy Susilo (2003: 46) seseorang yang cerdas secara emosional akan sanggup merubah rasa malas menjadi rajin, memerangi rasa benci menjadi cinta, mengatasi rasa takut, mengubah sikap masa bodoh menjadi peduli, menegakkan disiplin diri, mengendalikan amarah, menahan hawa nafsu atau keinginan, mengatasi kesedihan dan melipatgandakan tenaga.

Goleman (1999: 15) ada empat komponen dari kompetensi emosional, yaitu kemampuan: (a) manajemen diri, (b) pemahaman diri, (c) pemahaman sosial, dan (4) ketrampilan sosial. Secara rinci penjelasan masing-masing komponen kompetensi tersebut sebagai berikut:

- Manajemen diri

  Kemampuan untuk mengendalikan dan mengarahkan kembali dorongan hati dan suasana hati yang merusak serta mengatur perilaku sendiri yang dihadapkan dengan kecenderungan untuk mencapai tujuan dengan tenaga dan ketekunan. Empat kompetensi yang berasosiasi dengan komponen ini adalah pengendalian diri, dapat dipercaya/integritas, inisiatif, dapat beradaptasi, terbuka dengan perubahan, dan keinginan yang kuat untuk mencapai sesuatu.

- Pemahaman diri

  Kemampuan untuk mengenali dan memahami suasana hati, emosi, dan dorongan diri sendiri dan dampaknya pada orang lain. Komponen ini berhubungan dengan tiga kompetensi, yaitu kepercayaan diri, penilaian diri yang realitas, dan pemahaman diri yang emosional.

- Pemahaman sosial

  Kemampuan untuk memahami karakter emosi orang lain dan keterampilan dalam memperlakukan orang lain sesuai dengan reaksi emosional mereka. Komponen ini berhubungan dengan enam kompetensi, yaitu empati, keahlian dalam membangun dan mempertahankan kapabilitas, pemahaman organisasional, sensitivitas lintas budaya, keragaman pemilikan nilai dan pelayanan kepada pelanggan.

- Keterampilan sosial

  Ahli dalam mengelola hubungan dan membangun jaringan kerja untuk mendapatkan hasil yang diinginkan dari pihak lain dan mencapai tujuan pribadi, serta kemampuan untuk menemukan dasar yang umum dan

membangun hubungan. Ada lima kompetensi yang berhubungan dengan komponen ini, yaitu kepemimpinan, keefektifan dalam memimpin perubahan, manajemen konflik, pengaruh/komunikasi dan keahlian dalam membangun serta memimpin tim.

Bar-On (2000: 363) ada sepuluh komponen kompetensi emosional, yaitu (1) melihat pada diri sendiri (menilai diri secara akurat), (2) kasadaran emosi sendiri (kemampuan untuk menyadari dan memahami emosi sendiri), (3) assertiveness (kemampuan untuk mengekspresikan emosi seseorang dengan emosinya sendiri), (4) empati (kemampuan untuk menyadari dan memahami emosi orang lain), (5) hubungan interpersonal (kemampuan untuk membentuk dan memelihara hubungan yang intim), (6) mentoleransi stres (kemampuan untuk mengelola emosi), (7) pengendalian diri, (8) pengujian realitas (kemampuan untuk memvalidasi pemikiran dan perasaan seseorang), (9) fleksibilitas (kemampuan untuk berubah), dan (10) pemecahan masalah (kemampuan untuk memecahkan masalah yang bersifat personal dan sosial secara efektif dan konstruktif).

C. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial (Spencer & Spencer, 1993: 39). Topping et al. (2000: 32) juga mempertegas bahwa kompetensi sosial merupakan kepemilikan

dan penggunaan kemampuan untuk mengintegrasikan pemikiran, perasaan, dan perilaku untuk mencapai tugas-tugas sosial dan hasil-hasil yang bernilai dalam konteks kelompok dan budaya yang besar. Krasnor (1997: 112) mengatakan bahwa kompetensi sosial dipandang sebagai kemampuan untuk mencapai tujuan pribadi dalam interaksi sosial, sekaligus senantiasa memelihara hubungan sosial dengan orang lain dalam berbagai situasi. Di samping itu, Rina Mulyati (1997: 44) juga mengatakan bahwa kompetensi sosial adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk membina hubungan interpersonal dengan orang lain. Kompetensi sosial individu terinternalisasi dalam bentuk tujuh tingkat kemauan dan kemampuan (Spencer & Spencer, 1993: 39) sebagai berikut:

- Pengaruh dan dampak, yaitu kemampuan meyakinkan dan mempengaruhi orang lain untuk secara efektif dan terbuka dalam berbagi pengetahuan, pemikiran dan ide-ide secara perorangan atau dalam kelompok agar mau mendukung gagasan atau idenya.

2.1.1.2.2 Komitmen Organisasi

Tujuan karyawan bekerja pada umumnya adalah untuk menikmati pekerjaan yang mereka lakukan dan merasa terpuaskan dengan pekerjaan mereka. Hal ini bisa terwujud apabila manajer memikirkan perusahaan yang dikelolanya dengan baik terutama mengenai tempat kerja dan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

Hornby (2000: 242) mengatakan bahwa komitmen adalah kerelaan untuk bekerja keras dan memberikan energi serta waktu untuk sebuah pekerjaan (*job*) atau aktivitas. Hal ini juga dipertegas oleh Lee and Olshfski (2002: 109) bahwa

komitmen merupakan sebuah konstruk mutidimensional yang berhubungan dengan berbagai cara individu untuk menuju pada: sesuatu yang superior, kelompok kerja, organisasi, dan akhirnya melayani masyarakat.

Menurut Burr and Girardi (2002: 80) komitmen merupakan suatu sikap kerja (*job attitude*) atau keyakinan yang mencerminkan kekuatan relatif dari keberpihakan dan keterlibatan individu pada organisasi secara khusus.Dari beberapa konsep di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen itu merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan diri sendiri (individu) atau dengan organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha (tenaga, waktu, dan pikiran) untuk mencapai tujuan pribadi dan visi bersama.

Banyak pakar perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia yang memberikan pengertian mengenai komitmen organisasi dengan ungkapan bahasa yang berbeda-beda namun makna yang terkandung di dalamnya pada hakekatnya sama, yaitu komitmen organisasi merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha (tenaga, waktu, dan pikiran) atau semangat belajar yang berkelanjutan untuk mencapai visi bersama. Komitmen karyawan pada organisasi sangat penting dan diperlukan dalam organisasi bisnis karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi akan cenderung memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati.

Spencer and Spencer (1993: 86) mengatakan ada empat indikator perilaku umum dari komitmen organisasi, yaitu (1) ada kerelaan untuk membantu kolega

menyelesaikan tugas-tugas mereka, (2) menyatukan aktivitas dan prioritas yang dimiliki untuk memenuhi kebutuhan organisasi, (3) memahami kebutuhan kerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang lebih besar, dan (4) memilih kebutuhan-kebutuhan organisasi yang pantas dari pada mengikuti beberapa minat profesional.

Meyer et al. (1993: 540), Chang (1999: 1259), Ali Nina Liche Seniati (2001: 9), Wahn (1998: 257), dan Cohen (1999: 287) mengatakan bahwa komitmen organisasi itu terdiri dari tiga komponen, yaitu (a) komitmen afektif (*affective commitment*), (b) komitmen kontinyu (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Secara rinci penjelasan ketiga bentuk komitmen organisasi tersebut sebgai berikut.

A. Komitmen Afektif

Komitmen afektif, yaitu bagian dari komitmen organisasi yang lebih menekankan pada pentingnya kongruensi antara nilai dan tujuan karyawan dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin mampu organisasi menimbulkan keyakinan dalam diri karyawan yang menjadi nilai dan tujuan pribadinya memiliki kesamaan dengan nilai dan tujuan organisasi maka akan semakin tinggi komitmen karyawan pada organisasi di tempat ia bekerja. Eby et al. (1999: 464) mempertegas bahwa komitmen afektif adalah sikap keyakinan yang kuat dari individu terhadap organisasi, menerima tujuan-tujuan organisasi, kerelaan menggunakan upaya (*effort*) untuk kepentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan organisasi. Hal yang senada dengan ini juga diungkapkan oleh Nyhan (1999: 59) bahwa komitmen afektif mengimplikasikan

ikatan yang kuat di antara individu karyawan dan menggunakan organisasi berdasarkan pada (1) kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi, (2) kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi, dan (3) keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi. Chang (1999: 1260) mengatakan komitmen afektif adalah tingkat dimana individu terikat secara psikologi terhadap organisasi yang mempekerjakan melalui perasaan seperti: loyalitas, kasih sayang, dan memiliki. Somers and Birnbaum (2000: 354) mendefinisikan komitmen afektif sebagai perasaan cinta terhadap organisasi, termasuk mendukung bagi tujuan dan aktivitas organisasi. Dari beberapa konsep para pakar di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif merupakan perasaan dan sikap loyal pekerja terhadap organisasinya yang ditunjukkan melalui kecintaan emosional, keberpihakan pada tujuan organisasi, dan kerelaan dari pekerja untuk menyediakan usaha dengan leluasa.

B. Komitmen Kontinyu/Rasional

Komitmen kontinyu/rasional adalah bagian dari komitmen organisasi di mana karyawan akan bertahan atau meninggalkan organisasi karena melihat adanya pertimbangan rasional dari segi untung dan ruginya. Burr and Girardi (2002: 80) mempertegas bahwa komitmen kontinyu merupakan perasaan cinta pada organisasi karena karyawan menghargai besarnya biaya dikorbankan seandainya ia meninggalkan organisasi. Somers and Birnbaum (2000: 354) menyatakan bahwa komitmen kontinyu merupakan perasaan cinta terhadap organisasi karena investasi yang dirasakan pekerja baik secara psikologi maupun ekonomi di tempat bekerja menguntungkan jika dibandingkan dengan biaya yang

dirasakan untuk keluar organisasi. Chang (1999: 1260) komitmen kontinyu menggambarkan suatu perspektif yang bermanfaat berdasarkan pertukaran pada organisasi dengan asumsi bahwa individu melakukan investasi pada organisasi dengan mempertaruhkan sesuatu yang menurutnya bernilai. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen kontinyu berhubungan dengan biaya-biaya bila pekerja berkenan meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, komitmen kontinyu sangat penting untuk retensi modal intelektual.

C. Komitmen Normatif

Komitmen normatif adalah salah satu bagian dari komitmen organisasi dimana karyawan bertahan dalam organisasi karena ia merasakan adanya suatu kewajiban. Burr and Girardi (2002: 80) mempertegas bahwa komitmen normatif merupakan refleksi dari perasaan wajib pekerja untuk tinggal dengan organisasi. Kewajiban ini terhimpun melalui keberpihakannya pada nilai dan budaya organisasi. Komitmen pada tahap normatif ini berhubungan dengan elemen modal struktural, yaitu organisasi-berdasarkan sumber daya modal intelektual seperti proses, sistem, budaya, nilai organisasi dan filosopi manajemen (Dzinkowski, 2000: 33). Di samping itu, Chang (1999: 1260) juga mengungkapkan bahwa komitmen normatif termasuk komponen moral karena berhubungan dengan rasa kewajiban dan tangung jawab pekerja untuk tinggal dalam organisasi. Aspek komitmen normatif ini mengindikasikan bahwa individu akan menunjukkan perilaku tertentu karena mereka percaya hal ini merupakan suatu hak dan moral untuk dilakukan.

2.1.1.2.3 Pengendalian Pekerjaan (Job Control)

Komitmen yang diperoleh dari kekuatan emosional karyawan yang menyenangkan dapat mengatasi kelelahan emosi dan sikap negatif (burnout) serta stres melalui praktik keterlibatan kerja yang berfokus pada tingkat otonomi pekerja dan pengaturan diri (self-regulation) atau pengendalian pekerjaan (job control) yang tinggi.

Pengendalian pekerjaan pada hakekatnya merupakan upaya pengembangan aktivitas dan kreativitas pekerja pada pekerjaannya agar mereka dapat secara bebas, mandiri, dan leluasa menggunakan kapabilitas yang dimilikinya dan termotivasi secara langsung dengan memperhatikan urutan tahapan-tahapan dari tindakan, kerangka waktu, isi dari tujuan, dan perencanaan kerja untuk mencapai efisiensi dan efektivitas organisasi.

Armstrong (2003: 128) mengungkapkan desain pekerjaan (struktur tugas) adalah spesifikasi isi, metode, dan hubungan berbagai pekerjaan untuk memenuhi tuntutan bisnis dan kebutuhan pribadi pemegang pekerjaan. Serangkian studi desain pekerjaan pada sistem manufaktur yang maju telah memberikan bukti bahwa perbaikan-perbaikan kinerja yang signifikan pada beberapa desain pengendalian kerja yang tinggi seharusnya meningkat bukan karena pekerja bekerja lebih berat, tetapi sebagai akibat dari pengembangan pengetahuan baru yang mampu mencegah terjadinya kesalahan-kesalahan

Menurut Newstrom dan Davis (2002: 4) Pengembangan aktivitas pekerja pada pekerjaannya yang mengarah kepada perbaikan efektivitas operasi dan

kepuasan kerja karena pekerja dapat menggunakan semua kemampuan yang dimiliki secara leluasa dan penuh.

Ada dua bentuk dari pengendalian pekerjaan, yaitu (1) menentukan penjadwalan kerja (*work scheduling*) dan (2) menentukan prosedur kerja (Hughes et al., 2002: 332; Sherman et al., 1998: 107; Ulrich, 1997: 135; Wood et al., 2001: 209; dan Robbins, 2001: 447). Penjadwalan kerja merupakan sebuah perencanaan yang mencatat semua pekerjaan yang dimiliki pekerja dan kapan masing-masing pekerjaan itu harus dilakukan, sedangkan prosedur adalah suatu cara untuk melakukan pekerjaan yang mengutamakan cara yang biasa atau benar, seperti: memilihara prosedur, mengikuti prosedur yang normal/standar/ diterima umum, dan mengatasi keluhan dengan prosedur yang sederhana (Hornby, 2000: 1141 dan 1008). Sherman et al. (1998: 113) mengatakan secara umum alternatif penjadwalan kerja (*work scheduling*) meliputi empat aktivitas utama, sebagai berikut:

(1) Pemadatan pekan kerja (*the compressed workweek*), yaitu sejumlah hari dalam pekan kerja diperpendek dengan memperpanjang jam bekerja per harinya.

(2) Kelenturan waktu (*flextime*), yaitu fleksibilitas jam kerja yang membolehkan karyawan secara bebas untuk memilihkan waktu mulai dan mengakhiri pekerjaan harian dengan menyediakan karyawan sejumlah jam kerja tertentu per hari atau per minggunya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelenturan waktu (*flextime*) mempunyai dampak positif pada kinerja yang diukur dari reliabilitas, kualitas, dan kuantitas kerja pekerja (Sherman et al., 1998: 114).

(3) Pembagian pekerjaan (*job sharing*), yaitu persetujuan untuk dua pekerja paruh waktu (*path-time*) untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan dan yang lain dengan sendirinya akan ditarik menjadi pekerja penuh waktu (*full-time*).

(4) Penentuan teknologi komunikasi (*telecommuting*), yaitu menggunakan komputer mikro, jaringan kerja, dan teknologi komunikasi yang lain seperti mesin faks untuk melakukan pekerjaan di tempat kediaman yang secara tradisional dilakukan pada tempat kerja.

Ulrich (1997: 136) dan Davis and Heineke (2003: 246) agar pengendalian pekerjaan dapat dilakukan secara kreatif dan fleksibel maka manajemen sumber daya manusia yang profesional pada permulaannya harus mempertimbangkan pertanyaan sebagai berikut:

(1) Di mana pekerjaan dilakukan?

Dalam hal ini aspek pengendalian pekerjaan harus mempertimbangkan lokasi geografik organisasi dan lokasi tempat kerja.

(2) Bagaimana melakukan pekerjaan?

Aspek dari pengendalian pekerjaan harus mempertimbangkan metode dan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.

(3) Pekerjaan apa yang dilakukan?

Pengendalian kerja harus secara lengkap dan komprehensif mempertimbangkan tugas-tugas, tanggung jawab, dan kewjiban yang dilakukan oleh karyawan.

(4) Kapan pekerjaan itu dilakukan?

Pengendalian pekerjaan secara khusus harus menjelaskan lama hari dan lama peristiwa dari alur suatu pekerjaan yang akan dikerjakan.

(5) Siapa dan dengan apa melakukan pekerjaan?

Pada aspek ini pengendalian kerja harus mempertimbangkan karakteristik mental dan fisik dari tenaga kerja agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien.

(6) Mengapa pekerjaan itu dilakukan?

Pengndalian pekerjaan pada aspek ini harus menjelaskan alasan-alasan rasional dari organisasi mengenai pekerjaan, sasaran, dan motivasi dari karyawan.

2.1.2 Kinerja

Perusahaan yang membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif maka sistem penilaian terhadap kinerja karyawan dalam organisasi harus memiliki daya pembeda untuk menentukan karyawan berprestasi, yang pantas menerima insentif dan yang potensial untuk dikembangkan. Hal ini menunjukan bahwa penilaian terhadap kinerja haruslah dipandang sebagai kegiatan strategsis organisasi untuk mendorong kinerja, pengembangan, melindungi hak-hak (berupa kompensasi), dan pngukuran terhadap kewajiban serta tanggung jawab karyawan dalam menunaikan tugas-tugasnya. Dari hasil penilaian terhadap kinerja ini pihak pimpinan organisasi akan mengetahui kinerja karyawan yang telah dicapai dalam periode waktu tertentu. Oleh karena itu, setiap organisasi wajib memiliki manajemen kinerja sebagai

bagian sentral untuk keunggulan bersaing melalui peran sumber daya manusia dan menjalankan strategi bisnis yang berorientasi pada kebutuhan pelanggan.

Penilaian kinerja yang efektif berfokus pada hasil kerja yang terkait secara langsung dengan misi dan tujuan organisasi sehingga nantinya dapat menunjang implementasi strategi bisnis. Hal ini terwujud apabila karyawan memahami dimensi-dimensi yang dievaluasi, aspek-aspek yang dinilai dari jabatannya, dan mereka memandang penilaian telah dilakukan secara terbuka dan valid. Dalam hal ini diperlukan adanya interaksi antara penilai dengan individu yang dinilai dalam proses penentuan dimensi kegiatan, standar penilaian, dan metode penilaian memegang peranan yang sangat penting. Kesesuaian antara pendekatan dan metode dengan strategi yang dijalankan oleh organisasi juga akan menentukan efektivitas sistem penilaian dan hal ini juga akan mengakibatkan efektifnya implementasi strategi melalui aktivitas individu dan kelompok.

Adanya kecenderungan strategi perusahaan mengalami perubahan yang sejalan dengan perubahan kebutuhan masyarakat dan kepentingan organisasi, maka hal ini juga akan mendorong manajemen selalu melakukan analisis kembali terhadap jabatan-jabatan yang ada dalam struktur organisasi sehingga sangat mungkin deskripsi dan spesifikasi jabatan mengalami perubahan termasuk karakteristik sumber daya manusia yang akan menduduki jabatan tersebut. Kesemuanya ini menuntut adanya penilaian kinerja yang efektif, terbuka dan objektif agar organisasi dapat mengoptimalkan implementasi strategi baik bersifat administratif maupun profesional.

2.1.2.1 Pengertian Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja diantaranya, kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau insentif, hubungan mereka dengan organisasi dan masih banyak lagi faktor lainnya. Organisasi atau perusahaan, kinerjanya lebih tergantung pada kinerja dari individu tenaga kerja. Ada banyak cara untuk memikirkan tentang jenis kinerja yang dibutuhkan para tenaga kerja untuk suatu perusahaan agar dapat berhasil diantaranya dengan mempertimbangkan tiga elemen yaitu produktivitas, kualitas dan pelayanan.

Menurut Anwar Prabu (2001:67) “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Selanjutnya Veithzal Rivai (2008:309) “kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan”. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli mengenai pengertian kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melakukan tugas maupun peranannya dalam suatu perusahaan.

2.1.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat empat faktor pokok dalam manajemen kinerja, yaitu input, process,output, dan outcome.

Input *: The skill, knowladge, and expertise bring to their job (their atribute).*

Hal ini menyangkut atribusi individual.

Process *: How individual believe in carrying out their work : the behavioral competence bring to full their accountability.*

Hal ni menyangkut perilaku kemampuan yang dibawa dalam pekerjaan untuk mengisi tanggung jawab.

Output *: The measurable result achieved by individuals according to the levels of performance they achieved in carrying out their task.*

Hal ini merupakan ukuran kinerja yang dicapai seseorang.

Outcomes *: The impacts of what has been achieved by the performance of individuals of the rresults of their team, departement, unit or finction and ultimately, the organization.*

Hal ini menyangkut kontribusi kinerja individu terhadap team, departemen, unit atau organisasi.

2.1.2.3 Metode Penilaian Kinerja

Metode untuk melakukan pengukuran kinerja karyawan menurut Veithzal Rivai (2008:324-339), yaitu pendekatan yang berorientasi pada :

1. Metode Penilaian Berorientasi Pada Masa Lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kinerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini.

Teknik-teknik penlaian ini melputi:

a. Skala Peringkat (*Rating Scale*)

   Merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi, di mana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

b. Daftar pertanyaan (*checklist*)

   Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai tinggal memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.

c. Metode dengan pemilihan terarah (*Forced Choice Methode*)

   Metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Salah satu sasaran dasar pendekatan pilihan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya mempunyai nilai yang sama.

d. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*)

   Metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis

penilai atas perilku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.

e. Metode Catatan Prestasi

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para professional. Misalnya penampilan, kemampuan berbicara, peran kepempinan, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

f. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*behaviorally anchored rating scale*=BARS)

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

g. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)

Disini penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

h. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*)

Karena berbagai pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid (sahih) dan reliabel (dapat dipercaya).

i. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*)

Metode ini mengutamakan perbandinganprestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Metode ini meliputi:

a. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*)

   Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatandan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perlaku kerja.

b. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*)

   Management By Objective (MBO) yang berarti manajemen berdasarkan sasaran, artinya satu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama nenetapkan tujuan dan sasaran pelaksanaan kerja.

c. Penilaian secara psikologis

   Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi dan lain-lain yang bersifat psikologis.

d. Pusat penilaian (Assessment Center)

   Assessment center atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknikpenilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67) hal yang perlu diperhatikan oleh manajer sumber daya manusia dalam kinerja karyawan antara lain meliputi:

1. Kualitas kerja, menunjukan hasil yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan kerapihan.
2. Kuantitas kerja, menunjukan jumlah hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.
3. Tanggung jawab, menyatakan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.
4. Sikap, cara menempatkan atau membawa diri, atau cara merasakan, jalan pikiran, dan perilaku.

2.1.2.4 Sumber Kesalahan Dalam Penilaian Kinerja

Sumber kesalahan dalam penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2008: 345-346) adalah :

1. Kesalahan-kesalahan dalam penilaian kinerja dapat bersumber dari:
   a. Bentuk penilaian kinerja yang dipakai
   b. Penilai (penyelia)
2. Dapat pula terjadi dalam bentuk penilaian kinerja ditemukan aspek-aspek yang sebenarnya tidak ada sangkut pautnya dengan keberhasilan seorang karyawa. Misalnya: ciri inisiatif, ternyata pekerjaanya dalam pelaksanaanya tidak atau kurang sekali memerlukan inisiatif.

3. Hal lain yang dapat timbul dalam penilaian kinerja adalah jika aspek-aspek yang harus dinilai tidak jelas batasannya (definisinya) atau berdwiarti (*ambiguous*). Kedwiartian dari aspek-aspek memberi kemungkinan pada penilai untuk mempergunakan kriteria atau standar yang berbeda-beda dalam penilaian.
4. kesalahan-kesalahan yang ditimbulkan karena penilaian dapat dibedakan menjadi:
    a. Kesalahan hallo (*hallo error*); penilai dalam menilai aspek-aspek yang terdapat dalam formulir (barang) penilaian kinerja dipengaruhi oleh satu aspek yang dianggap menonjol dan yang telah dinilai oleh penilai.
    b. Kesalahan konstan (*constant error*); kesalahan yang dilakukan oleh penilai secara konstan setiap kali menilai orang lain. Ada tiga macam kesalahan konstan.
    c. Berbagai prasangka, misalnya prasangka terhadap karyawan yang masa kerjanya telah lama, prasangka kesukuan, agama, jenis kelamin, pendidikan dan sebagainya.

2.1.2.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja karyawan menutut Veithzal rivai (2008:312-313) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat karyawan selama ini
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikaan gaji istimewa, insentif uang
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan

4. Untuk pembeda karyawan yang satu dengan yang lain
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam :
    a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan
    b. Promosi, kenaikan jabatan
    c. Training atau latihan
6. Meningkatkan motivasi kerja
7. Meningkatkan etos kerja
8. Memperkuat hubungan antar karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan efektivitas
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan seleksi
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh
13. Sebagai sumber informasi untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan imbalan lainnya
14. Sebagaai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun masalah pekerjaan
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kerja

16. Sebagaai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalaam memperbaiki kerja
17. Untuk mengetahui efektifitas kebijakan SDM seperti seleksi, rekruitment, pelatihan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling bergantungan diantara fungsi-fungsi SDM
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi lebih bai
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan
20. memutus hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah

2.1.2.6 Jenis-jenis Penilaian Kinerja

Jenis-jenis penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2008:323) :

1. Penilaian hanya oleh atasan, dapat dilakukan secara cepat dan langsung, dapat mengarah kedistorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi
2. Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri dan individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta suatu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir seperti penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.
4. Penilaian melalui keputusan komite : sama seperti pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan

akhir; hasilnya didasarkan pada plilihan mayoritas misalnya memperluas pertimbangan yang ekstrim dan memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.

5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pinjaman wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independent misalnya membawa satu pikiran yang tetap kedalam suatu penilaian lintas sektor yang besar.
6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat, mungkin terlalu subjektif dan mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

2.1.2.7 Pentingnya Pengukuran Kinerja

Umi Narimawati (2005:88), menyatakan, “kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil”.

2.1.2.8 Kriteria Pengukuran Kinerja

Ada 6 kriteria primer untuk mengukur kinerja menurut Bernardin dan Russel (1998 : 383) dalam Herwan Abdul (2005), yaitu :

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan.

2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. *Timelines* adalah sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost–affectiveness* adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauhmana karyawan atau pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

2.1.2.9 Analisis Modal Intelektual Dampaknya terhadap Kinaerja Karyawan

Kinerja karyawan akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan modal intelektual yang dimiliki. Maka setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung pada sistem yang ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap karyawan mempunyai peran didalam meningkatkan perusahaannya.

Untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka perusahaan membutuhkan system yang baik pula. System ini bukan hanya sekedar peraturan atau standar yang ada, melainkan juga melibatkan pihak - pihak yang terkait langsung yaitu sumberdaya manusianya.

Beberapa hasil dari penelitian menyimpulkan, bahwa sebenarnya sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan, dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Wernerfelt, 1984 : 171-180; Barney, 1986 : 1231-1241, 1991 : 99-120: Rumelt, 1991 : 167-185; Amit & Schoemaker, 1993 : 33-46).

Dari uraian diatas, tampak jelas bahwa bakat, minat dan kemampuan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga Modal Intelektual mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan.

2.2. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

2.2.1 Kerangka Pemikiran

Pada era ekonomi yang berbasis informasi dewasa ini, sumber daya manusia akan menjadi sumber kekuatan bagi organisasi untuk mencapai tujuannya apabila sumber daya manusia tersebut memiliki kompetensi yang handal dan relevan dengan tuntutan pekerjaan yang akan dikerjakan.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan modal intelektual karyawan sangat penting karena dengan Modal Intelektual yang dimiliki oleh karyawan akan meningkatkan kinerja karyawannya dan dapat membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Edvinsson (2000: 12) “ Modal intelektual merupakan Potensi pendapatan di masa depan yang merupakan kombinasi dari modal manusia (kecerdasan, keahlian, pengetahuan) dan potensi dari orang-orang dalam organisasi. ”

Menurut Tunggal (2002: 1) “ Modal intelektual adalah nilai total dari suatu perusahaan yang menggambarkan aktiva tidak berwujud (*intangible assets*) perusahaan yang bersumber dari tiga pilar, yaitu modal manusia, struktural, dan pelanggan. “

Menurut Burr & Girardi (2002: 77) “ Modal intelektual adalah produk dari interaksi antara kompetensi, komitmen, dan pengendalian kerja dari karyawan. Kapasitas intelektual dari SDM yang dimiliki organisasi dapat dilihat dari kualitas kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan. “

Dari pendapat para ahli, nampak bahwa modal intelektual merupakan aset maya suatu organisasi yang dapat digunakan untuk menciptakan nilai bagi organisasi melalui kombinasi antara modal manusia dan modal struktural. Dalam penelitian ini konsep modal intelektual yang digunakan akan mengacu pada pendapat Burr & Girardi (2002: 77) yang merumuskan bahwa modal intelektual = kompetensi x komitmen x pengendalian pekerjaan.

1. Kompetensi

Hubungannya kompetensi dengan sumber daya terletak pada wujud dan pengembangan kemampuan dan pengetahuan serta proses melalui interaksi antara karyawan, perusahan, dan masyarakat.

2. Komitmen Organisasi

Tujuan karyawan bekerja pada umumnya adalah untuk menikmati pekerjaan yang mereka lakukan dan merasa terpuaskan dengan pekerjaan mereka. Hal ini bisa terwujud apabila manajer memikirkan perusahaan yang dikelolanya dengan baik terutama mengenai tempat kerja dan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

3. Pengendalian Pekerjaan (Job Control)

Pengendalian pekerjaan pada hakekatnya merupakan upaya pengembangan aktivitas dan kreativitas pekerja pada pekerjaannya agar mereka dapat secara bebas, mandiri, dan leluasa menggunakan kapabilitas yang dimilikinya dan termotivasi secara langsung dengan memperhatikan urutan tahapan-tahapan dari tindakan, kerangka waktu, isi dari tujuan, dan perencanaan kerja untuk mencapai efisiensi dan efektivitas organisasi.

Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67), istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Perferomance (Prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang ingin dicapai seseorang). mengemukakan bahwa pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67), kinerja (prestasi kerja) karyawan dapat dinilai dari empat dimensi yaitu :

1. Kualitas kerja, menunjukan hasil yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan kerapihan.
2. Kuantitas kerja, menunjukan jumlah hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.
3. Tanggung jawab, menyatakan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.
4. Sikap, cara menempatkan atau membawa diri, atau cara merasakan, jalan pikiran, dan perilaku.

Berdasarkan pengertian mengenai kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja yang bisa ditunjukkan oleh seorang karyawan baik itu dalam bentuk kuantitas ataupun kualitas dari pekerjaannya pada perusahaan. Modal Intelektual sangat penting bagi perusahaan karena dapat mengetahui sejauh mana kemajuan dan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya, juga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mengembangkan perusahaan dimasa yang akan datang.

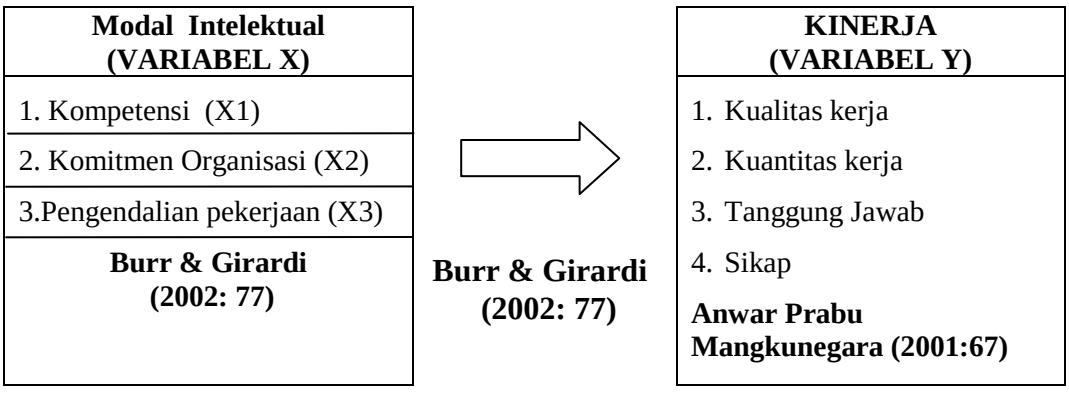
Berikut ini adalah tabel hasil penelitian terdahulu tentang analisis modal intelektual dampaknya terhadap kinerja karyawan :

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Tahun	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1.	Sri Nurhayatin (Skripsi, Ekonomi Manajemen) Perpustakaan Universitas Komputer Indonesia Bandung.	2009	Pengaruh pengembangan karik terhadap kinerja karyawan pada perusahaan daerah air minum kabupaten subang.	Pengembangan karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel dependent yang kita teliti sama, indikator dari variabel kinerja karyawan, dan penggunaan kuesioner.	Peneliti dalam uji validitas menggunakan *korelasi* Range Spearman, sedangkan penulis menggnakan *korelasi* person product moment.
2.	Sri Budiani (Tesis, Ekonomi Manajemen Perhotelan) Universitas Kristen petra Surabaya.	2007	Pengaruh knowledge management terhadap kinerja karyawan : Studi kasus departemen front office Surabaya plaza hotel	terdapat pengaruh antara personal knowledge ke job procedure, dimana hal ini berarti dengan personal knowledge yang baik maka pemahaman akan job procedure juga baik.	Variabel dependent yang kita teliti sama yaitu kinerja karyawan	Dalam rancangan analisis peneliti menggunakan analisis deskriftif dan analisis path dengan menggunakan permodelan SEM (Structural Equation Modeling) sedangkan penulis, analisis deskriptif dan kuantitatif
3.	Umi Narimawati (disertasi kopertis wilayah IV jabar dan banten. Unpad .	2005	Pengaruh person jobfit, kepuasan & komitmen terhadap keinginan pindah dan	Terdapat pengaruh antara person jobfit, kepuasan & komitmen terhadap keinginan	Variabel independent (X3) yang kita teliti sama yaitu komitmen, dan variabel devendent	Peneliti melakukan penelitian terhadap dosen PTS, sedangkan penulis terhadap

	Bandung.		kinerja dosen PTS Bandung	pindah dan kinerja dosen PTS secara simultan maupun parsial.	(Y2) yaitu kinerja.	karyawan.
4.	Andri Chrisdiana (skripsi, ekonomi manajemen) perpustakaan universitas komputer indonesia Bandung.	2008	Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. LG electronic Indonesia.	Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. LG Electronics Indonesia.	Variabel independent (komitmen organisasi) dan dependent (kinerja karyawan) yang kita teliti sama	Peneliti menggunakan analisis regresi sederhana, sedangkan penulis menggunakan analisis multivariat.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka dapat dikemukakan bahwa karyawan yang memiliki Modal Intelektual tinggi akan berdampak pada terciptanya kinerja yang optimal. Sehingga dapat dirumuskan paradigma sebagai berikut :



Gambar 2.2

Paradigma Kerangka Pemikiran
Analisis Modal intelektual Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan

2.2.2 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2002:39) hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas serta teori yang menghubungkan kedua variabel tersebut, maka penulis merumuskan hipotesis “Modal Intelektual yang terdiri dari kompetensi, komitmen organisasi, dan pengendalian pekerjaan berdampak terhadap Kinerja Karyawan pada PT. GESTcom Bandung, baik secara parsial maupun simultan.