

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Modal Manusia**

###### **2.1.1.1 Definisi Modal Manusia**

Modal Manusia penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaharuan strategi yang dapat diperoleh dari brainstorming melalui riset, impian manajemen, process reengineering, dan perbaikan atau pengembangan keterampilan pekerja. Selain itu, modal manusia memberikan nilai tambah dalam perusahaan setiap hari, melalui motivasi, komitmen, kompetensi serta efektivitas kerja tim. Nilai tambah yang dapat di kontribusikan oleh pekerja berupa pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan, pemindahan pengetahuan dari pekerja ke perusahaan serta perubahan budaya manajemen (Mayo , 2000).

Menurut Schermerhon (2005:4) Human capital diartikan sebagai nilai ekonomi dari sumber daya manusia yang terkait dengan kemampuan, pengetahuan, ide- ide, inovasi, energi, dan komitmennya.

Pada perusahaan PT. Bumi Makmur Mandiri Utama terdapat banyak karyawan yang harus mendapatkan pelatihan dan pengembangan agar individu tersebut dapat menggali potensi yang mereka miliki, sehingga individu kaya akan ilmu yang didapat selama menjalankan pelatihan dan pengembangan. BUMA

memperhatikan kondisi karyawan sehingga terdapat banyak evaluasi yang dilakukan oleh *Human Resource Development*, sehingga kondisi pekerja dapat diberikan motivasi serta pengembangan kemampuan, pendidikan, kompetensi dan lainnya. Dengan begitu, dapat disimpulkan modal manusia merupakan hal yang krusial dan harus diperhatikan oleh organisasi atau perusahaan dengan melihat dari segi pendidikan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan hal lainnya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun konsep/definisi dan kesimpulan modal manusia pada tabel 2.1 di bawah ini :

**Tabel 2.1**  
**Definisi dan Kesimpulan Modal Manusia**

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Modal Manusia
1	2000	Mayo	Nilai tambah yang dapat di kontribusikan oleh pekerja berupa pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan, pemindahan pengetahuan dari pekerja ke perusahaan serta perubahan budaya manajemen.
2	2005	Menurut Schermerhon	Modal Manusia diartikan sebagai nilai ekonomi dari sumber daya manusia yang terkait dengan kemampuan, pengetahuan, ide- ide, inovasi, energi, dan komitmennya.
3	2005	Subramaniam & Youndt	Human capital didefinisikan sebagai pengetahuan, keahlian dan pengalaman karyawan atau manajer dalam perusahaan

4	2014	Gaol	Modal Manusia merupakan adalah pengetahuan ( <i>knowledge</i> ), keahlian ( <i>expertise</i> ), kemampuan ( <i>ability</i> ) dan keterampilan ( <i>skill</i> ) yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau asset suatu perusahaan”.
<b>Kesimpulan Modal Manusia</b> Modal manusia merupakan nilai tambah yang terdapat pada inividu berupa kemampuan, kompetensi, pengetahuan, ide-ide, inovasi, energi dan komitmen.			

**Sumber: Hasil Olah Peneliti**

Berdasarkan Table 2.1 diatas bahwa modal manusia adalah nilai tambah yang terdapat pada inividu berupa kemampuan, kompetensi, pengetahuan, ide-ide, inovasi, energi dan komitmen. Berdasarkan beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel diatas, konsep yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini merujuk kepada salah satu konsep yang digunakan oleh Schermerhon (2005) yang menjelaskan bahwa modal Manusia diartikan sebagai nilai ekonomi dari sumber daya manusia yang terkait dengan kemampuan, pengetahuan, ide- ide, inovasi, energi, dan komitmennya, pernyataan konsep tersebut sesuai dengan fenomena yang pada PT. Bukit Makmur Mandiri Utama Jakarta Utara.

**2.1.1.2 Indikator Modal Manusia**

Human capital adalah nilai ekonomi dari Sumber Daya Manusia yang terkait dengan pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya, sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan organisasi (Schermerhorn, 2005:33).

1. *Skills* (keterampilan)

Skills adalah tingkatan keahlian setiap individu dalam menjalankan tugas yang diberikan dengan baik. Misalnya standar perilaku para karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien. Abilities merupakan keahlian umum yang dimiliki individu.

## 2. Inovasi

Inovasi adalah suatu penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya. Sedangkan Menurut Stephen Robbins (1996) Mendefinisikan “inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa”.

## 3. *Creativity*

Creativity merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok untuk memberi solusi baru atas berbagai permasalahan yang di alami. Kreatif atau kreatifitas dapat memberikan pandangan berbeda dari yang sudah ada sehingga atas kemampuannya tersebut ia diperlukan setiap problema kehidupan.

## 4. *Life experience* (pengalaman hidup)

Pengalaman dalam hal pekerjaan adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan.

## 5. *Knowledge* (pengetahuan)

Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut dan

akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai/karyawan.

## 2.1.2 **Modal Sosial**

### 2.1.2.1 **Definisi Modal Sosial**

Modal manusia merupakan unsur pendukung yang juga harus diperhatikan oleh perusahaan pada karyawannya selain modal manusia. Modal sosial diartikan sebagai salah satu bentuk relasi yang ideal dalam kegiatan ekonomi(Syahyuti, 2008).

*“Social capital was used in community research (Jacobs, 1965) and in family relationships and later extended to the business area. In the exercising of the organization, employees need to interact with each other and constantly make an affect on each other, in order to accomplish job goals”.*

Pemasaran membutuhkan bekerjanya instrumen-instrumen manajemen yang lebih berwajah sosial dan dalam kaitan inilah modal sosial menjadi sangat relevan sebagai salah satu instrumen strategis yang menghasilkan keunggulan bersaing(Ferdinand, 2005).

Field (2005: 5) menyatakan definisi modal sosial terdiri dari "jaringan sosial, timbal balik yang timbul, dan nilai untuk mencapai tujuan bersama". Modal sosial (*socialcapital*) seringkali diartikan secara berbeda. Beberapa periset menyatakan modal sosial merupakan *community-levelattribute*, meskipun periset lain memperlakukan modal sosial sebagai pendekatan yang berorientasi pada individu.

Modal sosial dapat didefinisikan sebagai serangkaian nilai dan norma informal yang dimiliki bersama diantara para anggota suatu kelompok masyarakat yang memungkinkan terjadinya kerjasama diantara mereka (Francis Fukuyama, 2002: xii).

Modal sosial yang dimiliki oleh BUMA berasal dari strategi manajemen yang baik tentunya serta peran sumber daya yang dikelola dengan baik sehingga relasi dan mitra bisnis BUMA tersebar di Indonesia, dan yang penulis tau bahwa dari hasil data mitra bisnis BUMA bekerjasama dengan perusahaan-perusahaan tambang ternama di Indonesia, sehingga nama BUMA menjadi besar di kalangan kontraktor tambang di Indonesia. Dari gambaran tersebut modal sosial dapat dikatakan sebagai bentuk pencapaian kerjasama perusahaan dengan mitra bisnis dalam pencapaian tujuan perusahaan dengan target operasional yang tepat sasaran dan menjadikan perusahaan dikenal oleh mitra bisnis serta competitor lain.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun konsep/definisi dan kesimpulan modal sosial pada tabel 2.1 di bawah ini :

**Tabel 2.2**  
**Definisi dan Kesimpulan Modal Sosial**

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Modal Sosial
1	2002	Francis Fukuyama	Modal sosial dapat didefinisikan sebagai serangkaian nilai dan norma informal yang dimiliki bersama diantara para anggota suatu kelompok masyarakat yang memungkinkan terjadinya kerjasama diantara mereka.
2	2005	Field	Modal sosial terdiri dari "jaringan sosial, timbal balik yang timbul, dan nilai untuk mencapai tujuan

			bersama".
3	2008	Syahyuti	Modal sosial diartikan sebagai salah satu bentuk relasi yang ideal dalam kegiatan ekonomi.
<b>Kesimpulan Modal Sosial</b> Modal sosial merupakan relasi hubungan timbal balik antara individu maupun organisasi serta instrument yang strategis dalam menghasilkan keunggulan bersaing untuk mencapai tujuan pekerjaan			

**Sumber: Hasil Olah Peneliti**

Berdasarkan Table 2.2 diatas bahwa modal sosial merupakan relasi hubungan timbal balik antara individu maupun organisasi serta instrument yang strategis dalam menghasilkan keunggulan bersaing untuk mencapai tujuan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel diatas, konsep yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini merujuk kepada salah satu konsep yang digunakan oleh Francis Fukuyama (Fukuyama) yang menjelaskan bahwa Modal sosial dapat didefinisikan sebagai serangkaian nilai dan norma informal yang dimiliki bersama diantara para anggota suatu kelompok masyarakat yang memungkinkan terjadinya kerjasama diantara mereka, pernyataan konsep tersebut sesuai dengan fenomena yang pada PT. Bukit Makmur Mandiri Utama Jakarta Utara.

#### 2.1.2.2 **Indikator Modal Sosial**

Modal sosial disusun menjadi dimensi struktural, dimensi relasional, dan dimensi kognitif (Hauetal, 2013; He etal., 2009, Chow dan Chan, 2008). Berikut penjelasan indikator dari modal sosial:

1. Dimensi struktural merupakan pola hubungan antar orang dan interaksi sosial yang ada dalam organisasi.
2. Dimensi relasional merupakan asset yang diciptakan dan tumbuh dalam hubungan antar anggota organisasi yang mencakup kepercayaan (*trust*) dan kelayakan dipercaya (*trust worthiness*). Kepercayaan adalah atribut yang melekat dalam suatu hubungan. Kelayakan dipercaya merupakan atribut yang melekat pada individu yang terlibat dalam hubungan tersebut.
3. Dimensi kognitif merupakan sumberdaya yang memberikan representasi dan interpretasi bersama, serta menjadi sistem makna (*system of meaning*) antar pihak dalam organisasi.

Nahapiet dan Ghoshal (1998) mendefinisikan dimensi ketiga ini sebagai *shared languages (codes)*, *shared narratives* dan *shared vision* yang memfasilitasi pemahaman tentang tujuan kolektif dan cara bertindak dalam suatu sistem sosial. *Shared language (codes)* akan tampak pada penggunaan kata-kata tertentu sebagai kata-kata (istilah-istilah) yang dipahami bersama dalam komunikasi antar anggota organisasi. *Shared narratives* akan tampak jika anggota organisasi seringkali menceritakan hal-hal yang sama dalam bentuk-bentuk “mitos organisasi” ataupun tentang hal-hal yang terjadi dalam kehidupan kerja mereka. *Shared vision* akan tampak jika anggota organisasi memiliki pemahaman yang sama tentang apa yang ingin dicapai organisasi.

Modal sosial dapat didefinisikan sebagai serangkaian nilai dan norma informal yang dimiliki bersama diantara para anggota suatu kelompok masyarakat yang memungkinkan terjadinya kerjasama diantara mereka (Francis Fukuyama, 2002: xii). Tiga unsur utama dalam modal sosial adalah sebagai berikut :

1. *Trust* (kepercayaan)

*Trust* (kepercayaan) dapat mendorong seseorang untuk bekerjasama dengan orang lain untuk memunculkan aktivitas ataupun tindakan bersama yang produktif. *Trust* merupakan produk dari norma-norma sosial cooperation yang sangat penting yang kemudian memunculkan modal sosial.

2. *Reciprocal* (timbal balik)

Dengan saling menerima dan saling membantu antar anggota kelompok yang muncul dari adanya interaksi sosial dapat menjadikan mereka lebih peka terhadap sesama anggota kelompok

3. Interaksi sosial atau jaringan sosial

Jaringan sosial merupakan bentuk dari modal sosial. Jaringan sosial yakni sekelompok orang yang dihubungkan oleh perasaan simpati dan kewajiban serta oleh norma pertukaran dan civic engagement.

### 2.1.3 **Budaya Organisasi**

#### 2.1.3.1 **Definisi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi berkaitan dengan pendapat pegawai tentang karakteristik dari budaya perusahaan tersebut. Budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi.

Luthans dalam Asri Laksmi (2011 : 6) menyatakan: ” Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.”

Selanjutnya Feter F. Druicker dalam Pabundu Tika (2008) menyatakan: Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.

Menurut Sutrisno (2010 : 72) : Budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Menurut Schein (2009:27), budaya organisasi adalah pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasakan kaitannya dengan masalahmasalah yang ada.

Budaya organisasi itu merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang biasa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi (Brown, 2008:34).

Selanjutnya menurut Munandar (2006:262), budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi.

Adapun menurut Robbins (2003:525), budaya organisasi “A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization” dalam arti budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya.

Robbins (2002: 246) menyatakan setiap organisasi mempunyai suatu budaya dan bergantung pada kekuatannya, budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dinyatakan bahwa secara umum setiap individu dilatarbelakangi oleh

budaya yang mempengaruhi perilakunya. Budaya menuntun individu untuk berperilaku dan memberi petunjuk pada mereka tentang apa saja yang harus diikuti dan dipelajari.

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja pegawai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Budaya yang terdapat di setiap perusahaan berbeda-beda namun budaya tersebut berawal dari kebiasaan. Budaya organisasi adalah ciri khas organisasi tersebut yang dikenal oleh pihak internal maupun eksternal dan menjadi pembeda dari perusahaan lain serta jika terdapat energi positif dari budaya organisasi tersebut dapat membuat karyawan merasa nyaman dan aman selama kegiatan operasional maupun sebaliknya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun konsep/definisi dan kesimpulan modal sosial pada tabel 2.3 di bawah ini :

**Tabel 2.3**  
**Definisi dan Kesimpulan Budaya Organisasi**

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Budaya Organisasi
1	2003	Robbins	Budaya organisasi “A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization” dalam arti budaya organisasi merupakan suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya.
2	2006	Munandar	Budaya organisasi terdiri dari asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi.
3	2008	Brown	Budaya organisasi itu merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang biasa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi
4	2009	Schein	Budaya organisasi adalah pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasakan kaitannya dengan masalahmasalah yang ada.
5	2010	Sutrisno	Budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), atau norma-norma (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.
6	2011	Luthans dalam Asri Laksmi	Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

#### Kesimpulan Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola asumsi bersama yang terdapat nilai dan norma membentuk perilaku anggota dalam suatu organisasi serta mempunyai kekuatan mempengaruhi sikap yang telah disepakati bersama.

#### Sumber: Hasil Olah Peneliti

Berdasarkan Table 2.3 diatas bahwa budaya organisasi merupakan pola asumsi bersama yang terdapat nilai dan norma membentuk perilaku anggota dalam suatu organisasi serta mempunyai kekuatan mempengaruhi sikap yang telah disepakati bersama.

Berdasarkan beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel diatas, konsep yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini merujuk kepada salah satu konsep yang digunakan oleh Luthans dalam Asri Laksmi (2011) yang menjelaskan bahwa Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya, pernyataan konsep tersebut sesuai dengan fenomena yang pada PT. Bukit Makmur Mandiri Utama Jakarta Utara.

#### 2.1.3.2 Indikator Budaya Organisasi

Robbins (1995: 480) mengidentifikasi terdapat 10 (sepuluh) karakteristik utama yang dapat dijadikan indikator dari budaya organisasi, yaitu :

1. Inisiatif individual
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

3. Arah
4. Integrasi
5. Dukungan dari manajemen,
6. Kontrol
7. Identitas
8. Sistem Imbalan
9. Toleransi terhadap konflik
10. Pola-pola Komunikasi

Kesepuluh karakteristik tersebut mencakup dimensi struktural maupun perilaku, misalnya dukungan dari manajemen merupakan ukuran mengenai perilaku kepemimpinan.

Budaya organisasi merupakan keyakinan dan nilai-nilai yang dituangkan dalam bentuk norma-norma atau pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku dan beraktifitas dilingkungan organisasi. Menurut Luthans dalam Safaria (2004: 138-139) nilai-nilai yang dijadikan pedoman tersebut merupakan hasil seleksi yang telah dirumuskan untuk diberlakukan sesuai dengan tujuan dan perubahan organisasi yang diinginkan seperti :

1. Perilaku, dapat dilihat dari proses interaksi yang terjadi diantara para anggota organisasi
2. Norma, merupakan sejumlah standar perilaku yang menjadi batasan, dan harus dipatuhi oleh para anggota organisasi.

3. Nilai-nilai dominan, ini merupakan ciri dari organisasi yang membedakannya dengan organisasi lainnya, dan organisasi melembagakan nilai-nilai ini dan mengharapkan anggota untuk menjiwainya.
4. Filosofi, merupakan seperangkat keyakinan dasar dan kepercayaan yang dipegang kuat oleh organisasi.
5. Peraturan.

Merupakan pedoman yang ketat yang tercantum secara tertulis di dalam kebijakan organisasi.

6. Iklim organisasi.

Merupakan suasana umum yang dirasakan oleh anggota organisasi, melalui bangunan fisik, setting ruang kerja, proses komunikasi dan lain sebagainya.

Budaya organisasi merupakan cara pimpinan menanamkan dan membudayakannya di lingkungan organisasi sehingga menjadi budaya organisasi. Mengelola budaya ke arah yang lebih baik dan menciptakan sinergi positif. Budaya organisasi yang baik akan memperkuat nilai-nilai perilaku dalam bekerja, sedangkan budaya organisasi yang lemah hanya memberi sedikit arahan dan membiarkan segala bentuk tindakan yang tidak tepat terjadi.

### 2.1.3.3 Fungsi Budaya Organisasi

Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2013 : 83) budaya organisasi mempunyai empat (4) fungsi yaitu:

- a. Memberikan identitas kepada pegawainya
- b. Memudahkan komitmen kolektif
- c. Mempromosikan stabilitas sistem social
- d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi suatu organisasi.

Menurut Andreas Lako (2006 : 31) fungsi budaya organisasi untuk:

1. Memberikan *sense of identity* kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi dan menjadi bagian integral dari organisasi.
2. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi.
3. Memberikan arah dan memperkuat standard perilaku untuk mengendalikan perilaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.

4. Membantu dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen.
5. Membantu manajemen dalam penyusunan skema sistem kompensasi manajemen untuk eksekutif dan pegawai
6. Sebagai sumber daya kompetitif perusahaan apabila dikelola dengan baik.

#### 2.1.3.4 **Dimensi Budaya Organisasi**

Wirawan (2010 : 16-17) menyebutkan dimensi budaya kerja internal meliputi asumsi-asumsi:

##### 1. *Locus control*

Misalnya apakah karyawan dapat mengontrol output tindakan mereka atau tidak.

##### 2. Sifat penurut (*malleability*)

Misalnya apakah sifat pegawai dapat dirubah atau tidak.

##### 3. Orientasi ke masa depan (*futuristic orientation*)

Misalnya apakah pegawai dalam merencanakan tindakannya berorientasi pada masa depan atau tidak.

##### 4. Proaktivitas/reaktivitas (*proactivity/reactivity*)

Mengenai apakah pegawai mengambil inisiatif personal atau sekedar bereaksi terhadap permintaan ekstern ketika mencoba objektif pekerjaannya atau tidak

##### 5. Pencari tanggung jawab (*responsibility seeking*)

Misalnya apakah pegawai menerima dan mencari tanggung jawab dalam pekerjaannya atau tidak atau tidak.

##### 6. Partisipasi (*Participation*)

Misalnya apakah pegawai lebih menyukai delegasi pada semua level dan senang dikonsultasikan mengenai sesuatu yang berhubungan dengan mereka.

7. Kewajiban kepada orang lain (*obligation toward others*)

Misalnya apakah pegawai merasa berkewajiban untuk memenuhi kewajiban mereka kepada orang lain di tempat kerja

2.1.4 **Kinerja Karyawan**

2.1.4.1 **Definisi Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2005:114) Menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja yang diperoleh oleh BUMA selalu dipaparkan ke website resmi BUMA, sehingga investor bisa melihat lebih lanjut hasil kinerja per tahun yang selalu dilampirkan di website perusahaan agar investor dan pihak lain yang terkait dan membutuhkan informasi dapat memperolehnya dan bisa menilai hasil kinerja BUMA. Kinerja Karyawan adalah salah satu dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur, mengevaluasi kekuatan karyawan agar bertahan hidup dan melaksanakan tugas mereka dan kewajiban kepada organisasi dimana mereka berlingkup (LitaWulantika : 2018).

Teori (Robbins, 2008:251) Menyebutkan mengenai beberapa faktor yang saling berkaitan di antaranya kepemimpinan, motivasi, kemampuan, dimana faktor- faktor tersebut akan berinteraksi menjadi satu fungsi kinerja pada karyawan.

Sedangkan Hariandja (2009 : 195) menyatakan: “Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Dari di atas hanya sebagai hasil kerja dari seorang pegawai. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu adalah melalui penilaian kinerja atau manajemen kinerja. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Menurut Hasana (2017:21) Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Jadi kinerja adalah hasil atau tingkat kemampuan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas di bandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran ataupun kriteria yang telah di tentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

Pada kegiatan operasional perusahaan terdapat penilaian dalam kinerja yang menjadi tolak ukur dan pencapaian target tersebut berdasarkan target dan rencana yang telah dibuat sebelumnya, sehingga jika target tersebut melebihi dari yang diharapkan maka kinerja dan usaha karyawan baik maupaun sebaliknya. Sehingga hal itu menjadi bahan evaluasi perusahaan untuk kedepannya agar kelangsungan hidup perusahaan terjaga. Evaluasi kinerja harus dilakukan secara terus- menerus agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien (I. Budiarti : 2013).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun konsep/definisi dan kesimpulan modal sosial pada tabel 2.4 di bawah ini :

**Tabel 2.4**  
**Definisi dan Kesimpulan Kinerja**

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Kinerja
1	2004	Keban	kinerja merupakan terjemahan dari performance yang sering diartikan sebagai “penampilan”, “unjuk rasa” atau “prestasi”.
2	2005	Mangkunegara	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
3	2005	Weaver dan Weston	Kinerja perusahaan merupakan konstruk (faktor) umum yang digunakan untuk mengukur pengaruh dari sebuah kebijakan atau keputusan perusahaan. Kebijakan atau keputusan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja baik salah satunya berupa kinerja keuangan
4	2009	Rivai	Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh

			kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.
5	2009	Hariandja	Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi.
<b>Kesimpulan Kinerja</b> Kinerja merupakan hasil jawaban dari sukses atau tidaknya tujuan organisasi tercapai dengan faktor kemampuan, kompetensi, motivasi dan lainnya berdasarkan tanggungjawab yang dilaksanakan.			

**Sumber :Hasil Olah Peneliti**

Berdasarkan Table 2.4 diatas bahwa kinerja merupakan hasil jawaban dari sukses atau tidaknya tujuan organisasi tercapai dengan faktor kemampuan, kompetensi, motivasi dan lainnya berdasarkan tanggungjawab yang dilaksanakan.

Berdasarkan beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel diatas, konsep yang digunakan oleh penulis untuk penelitian ini merujuk kepada salah satu konsep yang digunakan oleh Robins (2008) yang menjelaskan bahwa mengenai beberapa faktor yang saling berkaitan di antaranya kepemimpinan, motivasi, kemampuan, dimana faktor- faktor tersebut akan berinteraksi menjadi satu fungsi kinerja pada karyawan, pernyataan konsep tersebut sesuai dengan fenomena yang pada PT. Bukit Makmur Mandiri Utama Jakarta Utara.

#### 2.1.4.2 **Indikator Kinerja Karyawan**

Berdasarkan pendapat di atas kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai dalam

persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Robbins (1996:254) ada beberapa indikator tentang kinerja, di antaranya :

1) Kuantitas kerja (*Quantity of Work*)

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan pekerja, dan jumlah aktivitas yang di hasilkan.

2) Kualitas kerja (*Quantity of Work*)

Kualitas kerja merupakan aktivitas mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara yang ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan di suatu aktivitas.

3) Kehadiran, ketepatan waktu hadir, dan Kemampuan Bekerja (*Dependability*)

Tingkat kehadiran seorang pekerja pada hari kerja. Sedangkan ketepatan waktu hadir adalah kedisiplinan pekerja pada saat masuk kerja. Komitmen kerja merupakan tingkat yang mana pekerja mempunyai komitmen kerja dengan kantor dan tanggung jawab pekerjaan terhadap kantor.

4) Kinerja pegawai pada dasarnya di ukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya di sesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri.

#### 2.1.4.3 **Faktor kinerja**

Kinerja yang dicapai pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai kinerja yang tinggi beberapa faktor yang mempengaruhi menjadi pemicu apakah kinerja pegawai tinggi atau rendah. Mangkunegara (2010 : 67) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

##### a) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (Knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

##### b) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

William Stern dalam Mangkunegara (2010 : 16) menyatakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

a. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi

b. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

## 2.1.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.5**  
**Hasil Penelitian terdahulu Tahun 2007 - 2018**

No	Penulis	Judul / Metode / Sampel	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Bat Batjargal (2007)	<p><b>Judul :</b> Kewirausahaan internet: Modal sosial, modal manusia, dan kinerja usaha internet di Cina</p> <p><b>Metode :</b> Survei longitudinal</p> <p><b>Sampel :</b> 94 usaha internet di Beijing, Cina.</p>	<p>Variabel Bebas : Sumber Daya Manusia Dan Modal Sosial</p> <p>Variabel Tidak Bebas : Kinerja</p>	Usaha Internet Di Cina	Artikel ini membahas efek interaksi modal sosial dan modal manusia (pengalaman) pengusaha pada kinerja usaha internet. Data empiris terdiri dari survei longitudinal dari 94 usaha internet di Beijing, Cina. Studi ini menemukan bahwa interaksi modal sosial dan pengalaman Barat pengusaha memiliki efek positif pada kemungkinan kelangsungan hidup perusahaan Internet sedangkan interaksi modal sosial dan pengalaman pemula pengusaha memiliki efek negatif pada kinerja perusahaan.
2.	Dinda, S. (2007)	<p><b>Judul :</b> Modal Sosial dalam penciptaan Sumber Daya Manusia dan Pertumbuhan Ekonomi: Pendekatan Konsumsi yang Produktif</p>	<p>Variabel Bebas : Modal Sosial</p> <p>Variabel Tidak Bebas : Kinerja</p>	Variabel Tidak Bebas : Sumber Daya Manusia	Modal sosial adalah istilah luas yang memuat norma dan jaringan sosial yang menghasilkan pemahaman, kepercayaan, dan timbal balik bersama, yang mendukung kerja sama dan aksi kolektif untuk saling menguntungkan, dan menciptakan basis untuk kemakmuran ekonomi. Modal sosial terakumulasi ketika orang berinteraksi secara sengaja satu sama lain di tempat-tempat pertemuan formal dan informal. Kegiatan

					<p>sosial ini meningkat seiring dengan perkembangan sumber daya manusia yang dihasilkan dalam sistem sekolah. Individu yang berpendidikan tertarik pada dialog dan percakapan yang memungkinkan orang untuk membangun komunitas, untuk berkomitmen satu sama lain, dan dengan demikian merajut jalinan sosial. Dengan demikian, modal sosial meminyaki roda yang memungkinkan negara maju dengan lancar.</p>
3.	I-Ming Wang and Chich-Jen Shieh (2008)	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Investasi Modal Manusia Terhadap Kinerja Organisasi</p> <p><b>Metode :</b> analisis korelasi dan analisis regresi berganda</p> <p><b>Sampel :</b> 150 Karyawan Taman Sains Dan Teknologi Xi-Shan</p>	<p>Variabel Bebas : Sumber Daya Manusia</p> <p>Variabel Tidak Bebas : Penampilan Organisasi</p>	<p>Pemilik, Manajer Divisi, Dan Staf Perusahaan Yang Berinvestasi Di Taiwan Di Taman Sains Dan Teknologi Xi-Shan Di Provinsi Jiang-Su, Tiongkok Diambil Sebagai Sampel</p>	<p>Berdasarkan 150 kuesioner yang valid, penyelidikan dilakukan melalui analisis korelasi dan analisis regresi berganda untuk memeriksa hal-hal berikut: korelasi antara investasi modal manusia dan kinerja organisasi, antara budaya organisasi dan investasi modal manusia, antara budaya organisasi dan kinerja organisasi, dan akhirnya pengaruh budaya organisasi pada korelasi antara investasi modal manusia dan kinerja organisasi. Hubungan antara pelatihan dan pengembangan staf dan hubungan kepercayaan internal berkorelasi positif dengan nilai organisasi. Hubungan yang sama ditingkatkan dengan identifikasi organisasi. Di sisi lain, korelasi antara 3 dimensi kinerja organisasi dan 2 dimensi lainnya dari investasi modal manusia (rekrutmen staf; inspirasi staf) tidak dipengaruhi oleh adanya identifikasi organisasi atau nilai organisasi.</p>

4.	Sukarman Purba (2009)	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Budaya Organisasi, Modal Intelektual, Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Pemimpin Jurusan Di Universitas Negeri Medan</p> <p><b>Metode :</b> Analisis jalur</p> <p><b>Sampel :</b> Berjumlah 40orang</p>	<p>Variabel Independen : Budaya Organisasi, Modal Intelektual, Dan Perilaku Inovatif</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja</p>	<p>Variabel Independen : Modal Intelektual, Perilaku Inovatif</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi mengenai pengaruh budaya organisasi, modal intelektual, perilaku inovatif, terhadap kinerja ketua Departemen. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2005 dengan sampel 40, dipilih secara acak dan data dianalisis dengan analisis jalur setelah semua variabel dimasukkan ke dalam matriks korelasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kinerja ketua Departemen dipengaruhi langsung oleh budaya Organisasi, modal Intelektual, dan perilaku Inovatif. Berdasarkan temuan-temuan itu dapat disimpulkan bahwa setiap perubahan atau variasi yang terjadi pada kinerja ketua Departemen mungkin telah dipengaruhi oleh budaya Organisasi, modal Intelektual, dan perilaku Inovatif. Oleh karena itu, dalam mengelola kinerja ketua Departemen, budaya organisasi, modal intelektual, dan perilaku inovatif harus dimasukkan ke dalam perencanaan strategis pengembangan sumber daya manusia di Universitas Negeri Medan, namun variabel-variabel lain perlu diperhitungkan oleh penelitian kinerja berikutnya.</p>
5.	Kira Kristal Reed, Narasimhan Srinivasan and D. Harold Doty (2009)	<p><b>Judul :</b> Menyesuaikan Modal Manusia dan Sosial untuk Mempengar</p>	<p>Variabel Independen : Modal Manusia, Modal Sosial</p> <p>Variabel Dependen :</p>	<p>Sektor Perbankan Pribadi A.S.</p>	<p>Studi ini secara teoritis dan empiris mengeksplorasi apakah bank pribadi mengadaptasi modal manusia dan sosial mereka dalam lingkungan yang berubah, dan efeknya, jika ada, adaptasi ini</p>

		<p>uhi Kinerja: Beberapa Temuan Empiris dari Sektor Perbankan Pribadi A.S.</p> <p><b>Metode :</b> Deskriptif pendekatan Kuantitatif Model pengukuran persamaan struktural</p> <p><b>Sampel :</b> 135 bank</p>	Kinerja		<p>terhadap kinerja. Masalah-masalah ini penting karena ada kelangkaan penelitian yang mengeksplorasi bagaimana lingkungan mempengaruhi perubahan dalam alokasi sumber daya khusus ini, atau bagaimana perubahan pada sumber daya ini pada gilirannya mempengaruhi kinerja. Salah satu alasan kurangnya penelitian empiris ini adalah tantangan yang terkait dengan menangkap perubahan.</p>
6.	<p>Eny Endah Pujiastut, R.Heru Kristanto HC (2012)</p>	<p><b>Judul :</b> Modal Manusia, Modal Sosial Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada Bank Sleman)</p> <p><b>Metode :</b> regresi sederhana</p> <p><b>Sampel :</b> Populasi semua karyawan Bank Sleman Yogyakarta Penelitian</p>	<p>Variabel Bebas : Modal Manusia Dan Modal Sosial</p> <p>Variabel Tidak Bebas : Kinerja</p>	<p>Populasi Semua Karyawan Bank Sleman Yogyakarta</p> <p>Penelitian Explanator y &amp; Predictive. Explanator y</p>	<p>Berdasarkan hasil uji validitas dapat diketahui semua item yang nilai korelasi 0,3 maka item tersebut valid. Hal ini berarti semua item dapat dipergunakan dalam proses selanjutnya dalam regresi sederhana. Selain itu dapat diketahui bahwa instrumen reliabel digunakan sebagai instrumen penelitian karena nilai koefisien korelasi &gt; dari koefisien alpha Cronbach. Analisis ini untuk mengetahui seberapa besar pengaruh beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen. Adapun hipotesis yang di uji adalah</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Human capital mempunyai pengaruh dengan kinerja perusahaan.</li> <li>2) Social capital mempunyai pengaruh dengan kinerja</li> </ol>

		explanatory & predictive. Explanatory			Perusahaan.
7.	Yosua Jaya Edy, Haris Maupa, Hosea Jaya Edy (2013)	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Modal Sosial Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Medis Di Rsud Kabupaten Kepulauan Talaud</p> <p><b>Metode :</b> Teknik Structural Equation Modelling (SEM). Program AMOS (Analysis of Moment Structure) 20.</p> <p><b>Sampel :</b> proportional sampling sebanyak 100 orang.</p>	<p>Variabel Independen: Modal Manusia, Modal Sosial, Dan Budaya Organisasi</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja</p>	<p>Sampel : Proportional Sampling Sebanyak 100 Orang. Teknik Structural Equation Modelling (SEM). Program AMOS (Analysis Of Moment Structure) 20.</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung faktor modal sosial dan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga medis di RSUD Kabupaten Kepulauan Talaud. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kabupaten Kepulauan Talaud yang bertugas di RSUD Kabupaten Kepulauan Talaud. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah proportional sampling dengan jumlah sampel sebanyak 100 orang. Dalam analisis data menggunakan teknik Structural Equation Modelling (SEM), dengan menggunakan program AMOS (Analysis of Moment Structure) 20. Structural Equation Modeling (SEM) merupakan teknik analisis multivariat yang dikembangkan guna menutupi keterbatasan yang dimiliki oleh model-model analisis sebelumnya yang telah digunakan secara luas dalam penelitian statistik. Stuctural Equation Model (SEM) dapat dilihat sebagai kombinasi dari analisis faktor, analisis jalur, dan regresi. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa (1) Modal Sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga medis di RSUD Kabupaten Kepulauan Talaud (2) Budaya organisasi</p>

					berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga medis di RSUD Kabupaten Kepulauan Talaud.
8.	Layla Khoirriini, Lindawati Kartika (2014)	<p><b>Judul :</b> Judul : Pengaruh Modal Insani Dan Modal Sosial Terhadap Kinerja (Studi Kasus Usaha Kecil Dan Menengah (UKM) Makanan Dan Minuman Kota Bogor)</p> <p><b>Metode :</b> Analisis deskriptif, Importance Performance Analysis (IPA), fishbone diagram, dan Structural Equation Modelling (SEM)</p> <p><b>Sampel :</b> 65 karyawan</p>	<p>Variabel Independent : Modal Insani Dan Modal Sosial</p> <p>Variabel Dependent : Kinerja</p>	Studi Kasus Usaha Kecil Dan Menengah (Ukm) Makanan Dan Minuman Kota Bogor	<p>hasil penelitian Pengaruh Modal Insani dan Modal Sosial Terhadap Kinerja UKM makanan dan minuman Kota Bogor adalah sebagai berikut :</p> <p>1) Hasil analisis deskriptif pada penelitian ini adalah karyawan menilai bahwa dimensi relasional merupakan dimensi yang paling disetujui dalam membentuk modal sosial. Pengetahuan lain mendapat nilai terbesar yang dianggap paling diprioritaskan dalam membentuk modal insani. Pada kinerja variabel yang paling disetujui adalah daya inovasi; 2) Hasil analisis model 1 menyatakan bahwa modal insani berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja dengan modal sosial sebagai variabel moderator. Hasil analisis model 2 menyatakan bahwa modal insani dan modal sosial berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja; 3) Model terbaik adalah model 2 karena memiliki nilai R-square dan nilai t-statistik yang lebih besar daripada model 1. Sehingga model 2 digunakan sebagai pertimbangan dalam implikasi manajerial.</p>
9.	J. Augusto Feli'cio and	<p><b>Judul :</b> Modal</p>	Variabel Bebas :	<b>Unit Analisis</b>	Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengevaluasi modal

	Eduardo Couto (2014)	<p>manusia, modal sosial dan kinerja organisasi</p> <p><b>Metode :</b> Pendekatan pemodelan struktural</p> <p><b>Sampel:</b> dari 199 perusahaan kecil dan menengah</p>	<p>Modal Manusia Dan Modal Sosial</p> <p>Variabel Tidak Bebas : Penampilan Organisasi</p>	<p>:Usaha Kecil Dan Menengah, Kemampuan Kognitif</p> <p><b>Sampel:</b> dari 199 perusahaan kecil dan menengah</p>	<p>manusia dan modal sosial para manajer dan pengaruh atribut-atribut ini pada kinerja perusahaan Portugis kecil dan menengah.</p> <p>Temuan - Ditemukan bahwa modal manusia mempengaruhi modal sosial, dan bahwa pengalaman dan kemampuan kognitif mempengaruhi hubungan dan keterlibatan pribadi. Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh modal manusia melalui kemampuan kognitif manajer.</p> <p>Implikasi praktis - Berdasarkan temuan ini manajer dapat memperoleh pengetahuan yang lebih baik tentang bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan mereka, misalnya melalui penyesuaian dalam metode komunikasi atau kapasitas keputusan strategis.</p>
10.	John R. Hollenbec and Bradley B. Jamieson (2014)	<p><b>Judul :</b> Sumber Daya Manusia, Modal Sosial, Dan Analisis Jaringan Sosial: Implikasi Untuk Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis</p> <p><b>Metode :</b> Pendekatan atribut</p>	<p>Variabel Bebas : Sumber Daya Manusia, Modal Sosial Dan Jejaring Sosial</p>	<p>Variabel Independen Jejaring Sosial</p> <p>Analisis Unit: Implikasi Untuk Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis</p>	<p>Dalam bidang seperti manajemen sumber daya manusia, di mana begitu banyak keputusan modal manusia dipengaruhi oleh hubungan sosial, analisis jaringan sosial dapat memberikan wawasan dan informasi yang sebelumnya tidak tersedia kepada organisasi. Ini dapat digunakan untuk: a) Mengidentifikasi dan memilih karyawan yang lebih produktif; b) Meningkatkan program pelatihan dan pengembangan dan memfasilitasi program manajemen pengetahuan; c) Mengidentifikasi karyawan kunci dan memandu kompensasi dan keputusan pembayaran.</p>

					<p>Ketika teknologi terus meningkat, organisasi akan dapat mengembangkan sistem analisis jaringan sosial yang efisien, dan perusahaan yang memahami jaringan sosial dan pengetahuan yang menggerakkan sumber daya manusia mereka akan memiliki keuntungan yang jelas dibandingkan pesaing mereka. Analisis jejaring sosial juga memberikan kepada peneliti manajemen dan sumber daya manusia alat yang berharga namun kurang dimanfaatkan untuk mengembangkan teori dan pengetahuan yang lebih menyeluruh. Kami berharap bahwa dengan secara resmi memperkenalkan analisis jejaring sosial ke komunitas sumber daya manusia, kami telah memberikan kepada para peneliti dan praktisi metode baru untuk mendekati pekerjaan mereka. Ini pada akhirnya harus mengarah pada apresiasi yang lebih menyeluruh dan komprehensif terhadap atribut manusia dan modal manusia, serta atribut relasional dan modal sosial.</p>
11.	<p>Hairy Anshari, H.Masjaya, H.Jamal Amin (2014)</p> <p>Jurnal Administrative Reform, Vol.2 No.3, September 2014</p>	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Sekretariat Daerah</p>	<p>Variabel Independen : Budaya Organisasi</p> <p>Variabel Dependen Kinerja</p>	<p>Variabel Independen : Komunikasi Organisasi</p>	<p>Hasil penelitian variabel komunikasi organisasi dan budaya organisasi dapat menjelaskan variabel kinerja (Y) sebesar 44,6 %, Sedangkan sisanya sebesar 55,4% di jelaskan oleh variabel lain yang tidak di masukkan dalam model penelitian ini.</p> <p>Ho di tolak dan Ha di terima, artinya terdapat pengaruh signifikan antara variabel independent (komunikasi</p>

		<p>Kabupaten Kutai Timur</p> <p><b>Metode :</b> Melalui regresi linier berganda Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif</p> <p><b>Sampel :</b> Karyawan Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur</p>			<p>organisasi dan budaya organisasi) terhadap variabel dependent (kinerja pegawai) pada Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. Selanjutnya hasil perhitungan uji t dapat di ketahui nilai t hitung dari variabel komunikasi organisasi (X1) adalah sebesar 3,429 dan t tabel sebesar 1,6649 (t hitung &gt; t tabel) yang berarti pengujian hipotesis Ho di tolak dan Ha di terima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial dengan LOS ( level of significance) <math>\alpha = 0,05</math> terdapat pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent, sedangkan untuk budaya organisasi (X2) thitung sebesar 2,772 dan ttabel sebesar 1,6649 dengan LOS ( level of significance) <math>\alpha = 0,05</math>. Dengan kata lain t hitung &gt; t tabel berarti pengujian Ho di tolak.</p>
12.	Eka Mulya Prasetya, Hamidah Nayati Utami, Arik Prasetya (2016)	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Human Capital, Modal Informasi Dan Modal Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt Pln (Persero) Unit Induk Pembangunan Viii Surabaya)</p>	<p>Variabel Independen: Sumber Daya Manusia, Variabel Dependen: Kinerja Karyawan</p>	(Studi Pada Karyawan Pt Pln (Persero) Unit Induk Pembangunan Viii Surabaya )	<p>Jenis penelitian ini adalah explanatory research dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan 58 karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya dengan menggunakan metode propotional random sampling. Teknik pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh human capital, information capital dan organizational capital terhadap kinerja karyawan secara simultan dan parsial. Pengujian instrumen menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil uji instrumen penelitian</p>

		<p><b>Metode :</b> Propotional random sampling.</p> <p><b>Sampel :</b> 58 karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya</p>			<p>ini, menunjukkan bahwa keseluruhan item instrumen valid dan reliabel. Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan human capital, information capital dan organizational capital berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun secara parsial hanya human capital yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel human capital lebih dominan dibandingkan dengan variabel information capital dan organizational capital. Hal ini disebabkan oleh proses rekrutmen karyawan yang dilakukan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan VIII Surabaya memiliki standar yang tinggi sehingga human capital yang dimiliki oleh perusahaan sangat bagus. Keterbatasan peneliti dalam melakukan penelitian ini masih ada beberapa karyawan yang kurang memberikan respon positif seperti menjawab item kuesioner dengan jawaban sangat setuju secara keseluruhan atau ragu-ragu.</p>
13.	Castro,C. B., Periñan, M.d., &Bueno, J. C. (2016)	<p><b>Judul :</b> Bagaimana modal sosial internal dan eksternal dewan berinteraksi untuk memengaruhi kinerja</p>	<p>Variabel Bebas : Modal Sosial</p> <p>Variabel Tak Bebas : Kinerja</p> <p>Kinerja</p>	<p>Variabel Bebas : Modal Sosial Internal Dan Eksternal</p>	<p>Modal sosial dewan mencakup dua jenis hubungan: ikatan eksternal dan internal. Studi ini menguji pengaruh modal sosial dewan terhadap kinerja perusahaan menggunakan sampel dari 103 perusahaan yang terdaftar di The Madrid Stock Exchange (2008). Untuk mengukur modal sosial</p>

		<p>perusahaan</p> <p><b>Metode :</b> Deskriptif</p> <p><b>Sampel:</b> 103 perusahaan yang terdaftar di The Madrid Stock Exchange (2008).</p>			<p>internal dewan, kami mempertimbangkan pengalaman kerja sama para direktur di dewan. Di sisi lain, untuk mengukur modal sosial dewan eksternal, kami mengandalkan ikatan direktur dengan organisasi lain melalui direktorat yang saling terkait. Kami memperkenalkan modal sosial internal sebagai variabel yang diperlukan untuk pemahaman yang lebih lengkap tentang modal sosial eksternal / hubungan kinerja perusahaan. Hasil kami memiliki implikasi penting untuk praktik tata kelola perusahaan. Ketika perusahaan mengusulkan untuk mempertimbangkan kembali komposisi dewan, mereka tidak boleh dibimbing semata-mata dengan maksud memaksimalkan koneksi eksternal. Sebaliknya, mereka harus benar-benar mempertimbangkan peran fundamental dari modal sosial internal, yang (1) mengintensifkan efek positif dari modal eksternal ketika tingkatnya rendah dan (2) mengurangi efek negatif dari kelebihan dewan eksternal modal sosial.</p>
14.	Eviatiwi Kusumaningtyas Sugiyanto, Mira Meilia Marka (2017)	<p><b>Judul :</b> Modal Sosial Dan Human Capital Sebagai Alat Untuk Meningkatkan Kinerja PemasaranU</p>	<p>Variabel Independent : Modal Sosial Dan Human Capital</p> <p>Variabel Dependent : Kinerja</p>	<p>Variabel Independen t : Kepemimpinan UKM Batik Di Semarang</p>	<p>Hasil uji persamaan struktural atau uji hipotesis menunjukkan bahwa baik modal sosial internal dan eksternal memiliki pengaruh positif signifikan terhadap modal manusia (H1 &amp; H2 diterima). Selanjutnyamodal sosial eksternal tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja</p>

		<p>KM Batik di Semarang</p> <p><b>Metode :</b> sampling</p> <p><b>Sampel :</b> 140 UKM Batik Kota</p>			<p>UKM, sedangkan modal sosial internal mampu meningkatkan kinerja UKM (H3 ditolak dan H4 diterima). Modal manusia memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja UKM (H5 diterima).</p>
15.	<p>Adnan Rajak<sup>1</sup>, Muhammad Thahrim<sup>2</sup>, Maeda Pinoa<sup>3</sup> (2018)</p>	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Modal Manusia Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Ternate</p> <p><b>Metode :</b> Penelitian explanatory research dengan pendekatan kuantitatif</p> <p><b>Sampel :</b> 69 pegawai Kantor Lingkungan Hidup di Ternate.</p>	<p>Variabel Independen: Sumber Daya Manusia Variabel Dependen: Kinerja</p>	<p>Dinas Lingkungan Hidup Kota Ternate variabel Independen : Kepuasan Kerja</p>	<p>Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai Kantor Lingkungan Hidup di Ternate. Model analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi linier berganda, dan metode penelitian yang digunakan adalah explanatory research dengan pendekatan kuantitatif dan sampel sebanyak 69 responden. Dengan teknik pengolahan data menggunakan SPSS 16 for windows. Hasil penelitian membuktikan bahwa: (1) Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, yang berarti bahwa semakin baik sumber daya manusia, semakin baik kinerja karyawan. (2) Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan akan memberikan kepuasan terhadap kinerja. Dengan hasil simultan kedua variabel memiliki pengaruh positif dan</p>

					signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan R <sup>2</sup> (R Square) dikoreksi sebesar 0,574 atau 57,4%.
16.	Oka Warmana, I Wayan Widnyana (2018)	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Modal Sosial Terhadap Kinerja Usaha Pada Ud. Udiana Ds. Celuk, Gianyar Bali</p> <p><b>Metode :</b> component based structural equation model</p> <p><b>Sampel :</b> 38 orang.</p> <p>Penelitian kuantitatif</p>	<p>Variabel Independent : Modal Sosial</p> <p>Variabel Dependent : Kinerja</p>	Ud. Udiana Ds. Celuk, Gianyar Bali	<p>Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh modal sosial terhadap kinerja perusahaan. Modal sosial menekankan pentingnya jaringan sosial, hubungan personal berbasis kepercayaan, kerjasama dan tindakan kolektif untuk kelangsungan hidup komunitas. Modal sosial tingkat individu yang tertanam dalam jaringan pribadi pengusaha dapat mempengaruhi kinerja UMKM. Usaha kerajinan perlu menjaga tingkat profitabilitas yang cukup untuk menunjang kelangsungan hidup dan melakukan reinvestasi. Modal sosial diukur dari tiga dimensi yaitu Struktural, Relasional dan Kognitif. Kinerja diukur dari pertumbuhan volume penjualan, keuntungan, dan aset. Hasil pengujian menunjukkan bahwa modal sosial berdampak positif terhadap kinerja keuangan UD. Udiana Desa Celuk, Gianyar.</p>
17.	Fachreza, Said Musnadi, M. Shabri Abd Majid (2018)	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan</p>	<p>Variabel Independen : Budaya Organisasi</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja</p>	Variabel Independen : Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, kinerja karyawan dan kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh saat ini sudah baik. Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja</p>

		<p>Dampaknya Pada Kinerja Bank Aceh Syariah Di Kota Banda Aceh</p> <p><b>Metode :</b> Proportionat ed Stratified Random Sampling</p> <p><b>Sampel :</b> Sebanyak 146 responden.</p>			<p>karyawan Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi dan kinerja karyawan secara parsial maupun secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. Terdapat pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi melalui kinerja karyawan terhadap kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh.</p>
18.	<p>Muhammad Ras Muis, J Jufrizen, Muhammad Fahmi (2018)</p>	<p><b>Judul :</b> Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p><b>Metode :</b> Regresi linier berganda,</p> <p><b>Sampel :</b> seluruh pegawai pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil I - Medan, yang berjumlah</p>	<p>Variabel Independen: Budaya Organisasi</p> <p>Variabel Dependen : Kinerja</p>	<p>Variabel Komitmen Organisasi</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja, dan secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.</p>

		60 orang			
19.	Subroto Rapih	<b>Judul :</b> Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Modal Sosial Dan Modal Finansial Terhadap Kinerja Umkm Bidang Garmen Di Kabupaten Klaten.	Variabel Independen: Modal Sosial  Variabel Dependen : Kinerja	Variabel Independen : Kompetensi, Modal Finansial	Hasil perhitungan statistik antara Modal Sosial dan Kinerja UMKM mendapatkan hasil terdapat pengaruh positif signifikan antara modal sosial terhadap kinerja pada UMKM bidang garmen di Kabupaten Klaten.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan, termasuk PT. Bukit Makmur Mandiri Utama Jakarta Utara membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten dan berkualitas, terutama di era globalisasi sekarang ini. Pada sebuah perusahaan, karyawan merupakan asset yang wajib dijaga oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat maksimal. Berbagai cara akan ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan,

memberikan kompensasi yang layak, pemberian motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Upaya dalam mencapai proses tujuan perusahaan, hendaknya perusahaan memperhatikan kepentingan individu karyawan dalam bekerja baik internal maupun eksternal. Dengan begitu, ketika perusahaan memperhatikan kepentingan individu karyawannya, maka akan mendorong dan menunjang individu karyawannya dalam bekerja sehingga kuantitas dan kualitas sumber daya manusia tidak terabaikan. Dalam penelitian ini, kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu (1) Modal Manusia, (2) Modal Sosial, dan (3) Budaya Organisasi.

Peningkatan Kinerja Karyawan tidak terlepas dari memperhatikan modal manusia, modal sosial, dan budaya organisasi. Setiap karyawan memiliki kemampuan dan keterampilan yang merupakan modal karyawan tersebut dalam bekerja yang disebut dengan modal manusia. Modal manusia memberikan nilai tambah dalam perusahaan setiap hari, melalui motivasi, komitmen, kompetensi serta efektivitas kerja tim. Adapun indikator modal manusia yang digunakan dalam penelitian ini yaitu diantaranya (1) *Skills* / Keterampilan, (2) Inovasi, (3) *Creativity*, (4) *Life experience* / pengalaman hidup, dan (5) *Knowledge* / Pengetahuan.

Selain modal manusia, modal sosial menjadi aspek penting yang harus diketahui oleh perusahaan. Perusahaan dalam melakukan kegiatan operasional

pastinya berinteraksi dengan mitra bisnis yang tentunya menjadikan perusahaan tersebut harus mempunyai nilai-nilai sosial yang baik. Sehingga perusahaan yang dijalankan ketika dipandang oleh perusahaan lain tidak dipandang sebelah mata. Perusahaan harus memperhatikan modal sosial karena dapat menjadikan perusahaan tersebut menjadi perusahaan yang terdipandang. Dalam penelitian ini terdapat indikator modal sosial yang digunakan yaitu diantaranya (1) *Trust / Kepercayaan*, (2) *Reciprocal / timbale balik*, dan (3) Interaksi sosial atau jaringan sosial.

Budaya organisasi juga menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. Dengan terciptanya budaya yang baik di sebuah perusahaan dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas karyawan yang baik juga maupun sebaliknya. Di setiap perusahaan terdapat berbeda-beda budaya organisasinya karena setiap perusahaan mempunyai ciri khas tersendiri dalam menciptakan budaya organisasi yang membuat karyawan merasakan terciptanya budaya organisasi yang baik. Dalam penelitian ini terdapat indikator budaya organisasi yang digunakan yaitu diantaranya (1) Perilaku, (2) Norma, (3) Nilai-nilai dominan, (4) Filosofi, (5) Peraturan, dan (6) Iklim organisasi.

## **2.2.1 Pengaruh Antar Variabel Penelitian**

### **2.2.1.1 Pengaruh Modal Manusia terhadap Kinerja Karyawan**

Modal manusia adalah nilai ekonomi dari sumber daya manusia yang terkait dengan pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya, sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan organisasi (Schermerhorn, 2005:4). Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya.

Penerapan Modal manusia yang baik dan kepuasan kerja yang tinggi, pegawai akan dapat meningkatkan kinerjanya, sehingga diharapkan dapat mampu meningkatkan pengetahuan, ide, inovasi dan kemampuan seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal dari seorang pegawai harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja.

Mangkunegara (2005:114) Menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Retnowulan (2017:105) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Modal manusia berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Doddy Wahyu Triatmaja (2016) adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Modal manusia terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, dapat

disimpulkan bahwa Modal manusia memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan pemaparan data sebelumnya dari hasil survey awal penulis saat wabah pandemi global COVID-19 di PT. BUMA melalui media *platform* seperti google form, whatsapp, dan email, bahwa modal manusia mempunyai peranan penting dan menarik untuk diteliti keterkaitannya dengan kinerja sehingga diduga berpengaruh pada kinerja karyawan yang ada di perusahaan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh terdapat pengaruh dari modal manusia terhadap kinerja karyawan yang digambarkan pada gambar 2.3 sebagai berikut :



**Gambar 2.1**

### **Pengaruh Modal Manusia terhadap Kinerja**

#### **2.2.1.2 Pengaruh Modal Sosial terhadap Kinerja Karyawan**

Perubahan internal dan eksternal dari modal social akan meningkatkan perubahan kinerja organisasi (Widodo, 2009). Kinerja pemasaran perusahaan sangat bergantung pada modal sosial baik internal maupun eksternal yang dimiliki dan dikembangkannya (Ferdinand, 2005). Lebih lanjut dijelaskan bahwa modal sosial

berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, semakin baik modal sosial, semakin baik pula kinerja perusahaan (Andriani, 2012).

Muin (2013) melakukan riset mengenai kajian antara kemampuan usaha dan modal sosial serta implikasinya terhadap kinerja UMKM sektor industri di Sulawesi Selatan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa modal sosial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM di Sulawesi Selatan.

Konsep modal sosial (social capital) sedang berkembang saat ini kebanyakan organisasi atau perusahaan. Berkembangnya konsep ini didasari pemahaman bahwa modal sosial akan berpengaruh pada kinerja. Hal ini didukung beberapa riset yang menunjukkan adanya pengaruh modal sosial pada beberapa ukuran kinerja seperti: kompensasi eksekutif (Belliveau, O'Reilly, & Wade, 1996), kualitas modul kuliah (Chua, 2002), dan lainnya.

Dari data yang telah ada pada survey awal penulis saat wabah pandemi global COVID-19 di PT. BUMA, modal sosial menarik untuk diteliti keterkaitannya dan diduga berpengaruh pada kinerja karyawan yang ada di perusahaan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh terdapat pengaruh dari modal sosial terhadap kinerja karyawan yang digambarkan pada gambar 2.2 sebagai berikut :



**Gambar 2.2**

**Pengaruh Modal Sosial terhadap Kinerja**

**2.2.1.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Untuk menghadapi berbagai perubahan yang terjadi sebagai dampak dari globalisasi, mendorong setiap organisasi untuk melakukan pembaharuan, perubahan atau penyempurnaan guna memperkuat organisasinya. Dengan kata lain, setiap organisasi harus memiliki keunggulan tertentu, di dukung oleh budaya organisasi yang kuat dan dipahami serta diterima oleh seluruh anggota organisasi secara konsisten. Budaya suatu organisasi mempunyai karakter yang kuat dan berkaitan dengan kinerja organisasi sehingga pemimpin akan berupaya mempengaruhi setiap anggotanya terlibat dalam melakukan aktivitas dengan pemberian pelayanan yang terbaik demi peningkatan kinerja organisasi (Sukarman Purba).

Budaya organisasi adalah kepribadian perusahaan yang tumbuh oleh sistem nilai yang menimbulkan norma yang mengenai perilaku yang tercermin dalam persepsi, sikap dan perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi ataupun perusahaan tersebut dengan demikian budaya mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi ataupun perusahaan. Menurut Sutrisno (2010 : 6)

menyatakan bahwa: Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi pegawai untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja. Kreitner dan Kunicki dalam Sopiah (2008 : 183) mengemukakan bahwa: Kinerja atau prestasi kerja individu sangat dipengaruhi oleh budaya nasional yang menjadi inspirasi lahirnya budaya organisasi. Jika perusahaan memiliki budaya organisasi yang baik maka kepuasan kerja akan menjadi tinggi dan berdampak pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, jika budaya organisasi tidak sehat maka hal itu akan memicu penurunan kinerja individu anggota organisasi yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Menurut Wilda dan Azra (2007) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa: “budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Politeknik Negeri Padang”. Mulyadi dkk (2012) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa: “Ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Bina Marga dan Pengairan Kabupaten Karawang”.

Sedangkan menurut jurnal hasil penelitian dari Muhammad Ras Muis, J Jufrizen, Muhammad Fahmi (2018) terdapat pengaruh positif variabel X1 (budaya organisasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) yang ditunjukkan oleh hasil signifikan t sebesar 2,815 (sig 0,007), dimana signifikan t lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ .

Hal ini berarti bahwa budaya organisasi (X1) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Sehingga dengan dukungan pendapat peneliti terdahulu bahwa temuan penelitian tersebut dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian lanjutan, oleh sebab itu penulis ingin mengetahui pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja secara parsial di PT. BUMA.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh terhadap pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang digambarkan pada gambar 2.3 sebagai berikut :



**Gambar 2.3**

### **Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja**

#### **2.2.1.4 Pengaruh Modal Manusia dan Modal Sosial terhadap Kinerja Karyawan**

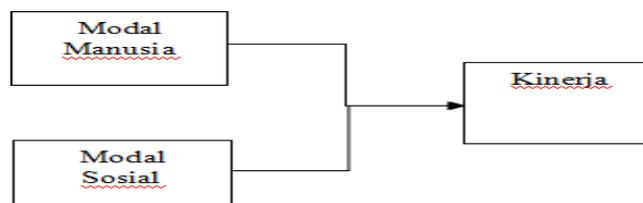
Semakin baik modal manusia dan modal sosial yang dimiliki semakin tinggi pula kinerja pemasaran yang dihasilkan. Modal manusia merupakan salah satu faktor penting dalam kegiatan entrepreneur (Batjargal, 2007). Aspek peningkatan modal manusia harus diperkuat karena modal manusia tersebut mampu meningkatkan kinerja industri kecil dan menengah (Ismail & Bakar, 2008). Sebagai contoh rendahnya unsur pembangun Modal manusia yaitu

keterampilan, kekurangan keterampilan dan kewirausahaan diidentifikasi sebagai penyebab kegagalan utama IKM (Wadji & Isa, 2014).

Dalam industri batik sebagai salah satu bentuk dari ekonomi kreatif, persaingan dalam usaha ini tidak lagi pada modal financial namun pada sumber daya manusia itu sendiri yang meliputi persaingan pada ide, kreatifitas dan karya-karya yang unik. Market share dan produk baru yang sukses sangat dipengaruhi oleh orientasi belajar sumber daya manusianya (\_Widodo, 2009).

Modal manusia dan modal sosial yang terdapat pada penelitian sebelumnya mengatakan bahwa ada keterkaitan antara variabel tersebut dengan kinerja. Pada karyawan di PT. BUMA bahwa modal tersebut sangat diutamakan dan menjadi hal yang selalu diperhatikan oleh perusahaan agar mendapatkan karyawan yang berkualitas. Sehingga dari pemaparan tersebut menjadi menarik untuk penulis teliti keterkaitan simultan variabel modal manusia, modal sosial terhadap kinerja karyawan di PT. BUMA.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh terhadap pengaruh dari modal manusia dan modal sosial terhadap kinerja karyawan yang digambarkan pada gambar 2.3 sebagai berikut :

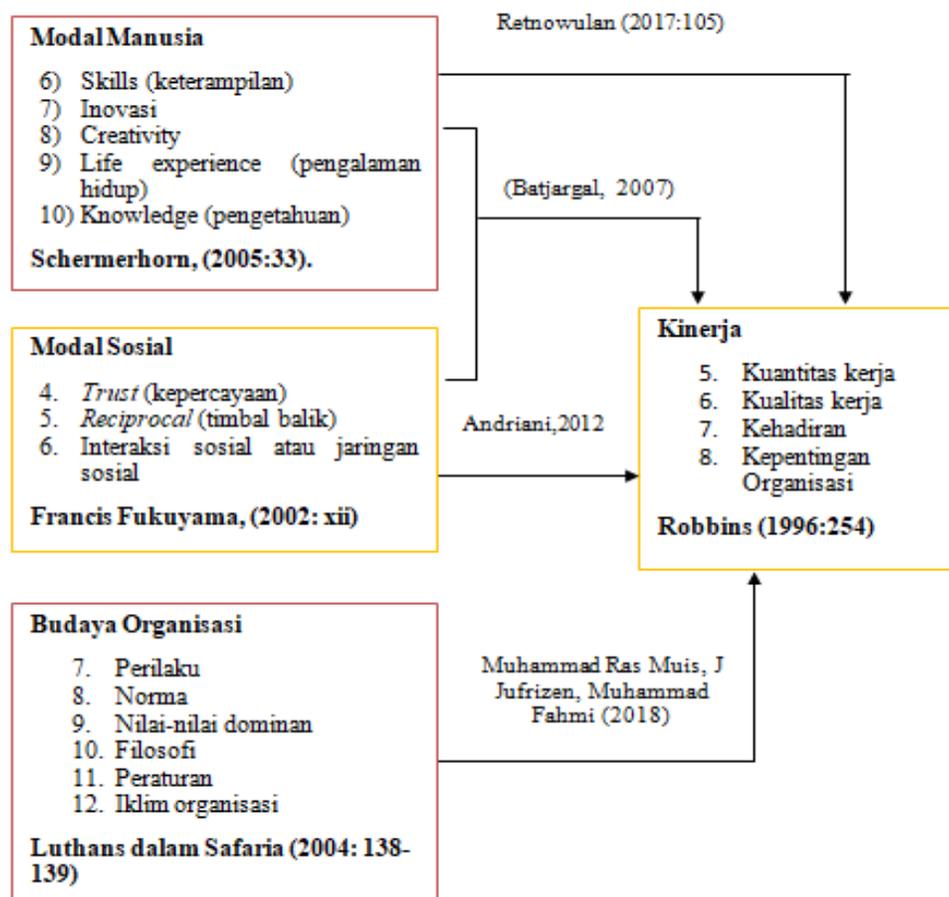


**Gambar 2.4**

**Pengaruh Modal Manusia dan Modal Sosial terhadap Kinerja**

### 2.2.1.5 Paradigma Penelitian

Dari penjelasan yang telah diuraikan tersebut, maka terungkap paradigma penelitian seperti pada gambar 2.5 berikut ini:



Gambar 2.5

### Paradigma Penelitian

### 2.3 Hipotesis

Dengan menggunakan pengujian hipotesis, bertujuan untuk mengetahui suatu pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependent. Hipotesis adalah hasil sementara dari suatu penelitian yang secara teori dianggap suatu hasil yang paling mendekati dan dapat dipercaya kebenarannya.

Berdasarkan kajian pustaka, kerangka pemikiran, serta kesimpulan pada kerangka pemikiran yang dapat disimpulkan dalam paradigma penelitian. Maka dengan demikian akan dibentuk hipotesis sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Namun dari keenam rumusan masalah dan tujuan penelitian ini, untuk mengungkap tujuan penelitian yang pertama tidak diuji kedalam uji hipotesis, tetapi hanya berupa penjabaran variabel-variabel hasil penelitian. Sedangkan untuk tujuan penelitian kedua sampai dengan tujuan penelitian keenam dapat diuji dengan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 = Terdapat pengaruh Modal Manusia terhadap Kinerja Karyawan secara parsial.

H2 = Terdapat pengaruh Modal Sosial terhadap Kinerja Karyawan secara parsial.

H3 = Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan secara parsial.

H4 = Terdapat pengaruh Modal Manusia dan Modal Sosial secara simultan terhadap kinerja karyawan.